

Relasjonell handlekraft i arbeidslivet

En studie med fokus på hvilken rolle verktøyet
”styrkekort” kan spille i utviklingen av relasjonell
handlekraft hos mellomledere

Nora Kook Rambøl



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Pedagogisk forskningsinstitutt
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2014

”The human heart yearns for contact – above all it yearns for genuine dialogue.

Dialogue is at the heart of the human.

Each of us secretly and desperately yearns to be ”met” – to be recognized in our uniqueness, our fullness, and our vulnerability.

We yearn to be genuinely valued by others as *who* we are, even *that* we are.

The paradox of the human spirit is that I am not fully myself till I am recognized in my uniqueness by another – and that other person needs my recognition in order to fully become the unique person she or he is.

We are inextricably intertwined. Our valuing of another brings value to our self.

We are a part of a loop of reciprocal relations”.

Hycner og Jacobs (1995:ix)

Sammendrag av masteroppgaven i pedagogikk

Tittel:

Relasjonell handlekraft i arbeidslivet – En studie med fokus på hvilken rolle verktøyet ”styrkekort” kan spille i utviklingen av relasjonell handlekraft hos mellomledere.

Av:

Nora Kook Rambøl

Eksamen:

Masteroppgave i pedagogikk

Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring

Semester:

Vår 2014

Stikkord:

Tverrprofesjonelt samarbeid, relasjonell handlekraft, ressursrik aktør, bruk av verktøy

Copyright Nora Kook Rambøl

2014

Relasjonell handlekraft i arbeidslivet – En studie med fokus på hvilken rolle verktøyet ”styrkekort” kan spille i utviklingen av relasjonell handlekraft hos mellomledere.

Nora Kook Rambøl

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne oppgaven har som utgangspunkt at det er kommet et relasjonelt skifte i hvordan profesjonelle arbeider. Den relasjonelle vendingen hevder at måter vi arbeider sammen på for å løse oppgaver har endret seg og at det er en økende vektlegging av arbeidets sosiale aspekter og at profesjonelle aktører står bedre rustet til å håndtere ulike utfordringer hvis de gjør så i samarbeid med andre (Edwards, 2010). Profesjonelle kan utvikle en evne til å ta bedre vare på kraften i det tverrprofesjonelle samarbeidet (Edwards, 2010; Fossestøl, 2004). Det handler om at vi samarbeider i økende grad på tvers av organisasjonen, i og mellom arbeidsgrenser i samhandling med andre profesjonelle. Fordi samfunnets kompleksitet i stadig større grad krever velfungerende tverrprofesjonelle samarbeid, handler det om at man må ha evne til å anerkjenne hverandre som likestilte aktører, og man må kjenne til andre aktørers ressurser og kompetanse (Edwards, 2010). I dette tverrprofesjonelle samarbeidet hevdes det at det er sannsynlig å kunne legge til rette for et samarbeidet preget av en relasjonell handlekraft. Handlekraften dannes på bakgrunn av inngående kjennskap til andre aktørers kompetanse og særskilte ressurser, og særlig også hver enkelt praksis og erfaringskunnskap. Ved å aktivt gå inn for å bli kjent med hverandres styrker og ressurser som likestilte profesjonelle aktører, vil det kunne bygges relasjoner basert på åpenhet og tillit, som kan bidra til å styrke det tverrprofesjonelle samarbeidet på ulike måter. Edwards (2010) påpeker at det er en evne som kan bli lært.

Både i organisasjoner og i samfunnet som helhet betraktes tverrfaglig samarbeid som en viktig ressurs. Mye forskning har belyst hvilke barrierer som generelt eksisterer i samarbeid mellom ulike aktører, fag og sektorer, men det er derimot lite forskning som har belyst hvilke tiltak som kan iverksettes for å skape godt tverrprofesjonelt samarbeid. Derfor er hensikten med denne oppgaven å undersøke hvordan profesjonelle aktører jobber med et konkret verktøy for å bedre imøtekomme samfunnets relasjonelle vending.

På bakgrunn av dette er følgende problemstilling formulert:

”Hva er relasjonell handlekraft? Hva er premissene for utvikling av relasjonell handlekraft? Kan det være slik at et bestemt verktøy kan tilrettelegge for relasjonell handlekraft?”

Problemstillingen innebærer at oppgaven har interesse for teorier om tverrprofesjonelt samarbeid og på hvilke måter et verktøy kan legge til rette for relasjonell handlekraft. For å belyse disse spørsmålene undersøker jeg først vilkårene for hvordan tverrprofesjonell samarbeid og utviklingen av relasjonell handlekraft forstås i Edwards teoretiske perspektiv. Deretter benyttes informasjon fra intervjuer med seks mellomledere i en organisasjon for å undersøke hvordan innsikter i det teoretiske perspektivet kan framtre i praksis, samt om bruken av et konkret verktøy kan legge til rette for dette.

Informantenes rolle og posisjon i organisasjonen er interessant da de inntreffer i et forventningsfullt krysspress. Det vil si at deres rolle og posisjon handler i stor grad om å være bindeleddet mellom virksomhetens strategiske og operative nivå. De har ansvar for en del av virksomhetens forretningsprosesser, samtidig som de har personalansvar.

Ved å bruke Edwards (2010) rammeverk som utgangspunkt for studien, viser analysen av intervjuene flere interessante aspekter. Begrepet tverrprofesjonelt samarbeid har vist seg å bidra til å forstå bedre måten de utvalgte lederne samarbeider med andre aktører på, i tillegg til at det er en premiss for utvikling av relasjonell handlekraft. Studien har også avdekket ulike former for tverr-etatlig samarbeid, og viser sider ved hvordan den relasjonelle vendingen har preget arbeidslivet i organisasjonen. Oppgaven diskuterer hvorfor det kan være slik at profesjonelle aktører er avhengige av å ha et velfungerende tverrprofesjonelt og tverr-etatlig samarbeid, og det diskuteres hva et slikt samarbeid kan bestå av. Dette bringer diskusjonen over på relasjoner og samhandling, og viser at det er andre aspekter enn fag, rolle og stillingsbetegnelse som blir viktig for å oppnå gode tverrprofesjonelle samarbeid.

Begrepet relasjonell handlekraft står sentralt i denne oppgaven, og oppgaven undersøker også hvorvidt bruken av et konkret verktøy kan legge til rette for dette. Sentrale egenskaper for utvikling av relasjonell handlekraft er innsikt i andre samarbeidspartneres ressurser og kompetanse. Oppgaven diskuterer i hvilken grad bruken av styrkekort-verktøyet kan bidra til at man oppnår innsikt og kunnskap om andres ressurser. Sentrale funn viser at verktøyet kan legge til rette for dette fordi verktøyet bidrar til å skape en felles arena for kunnskapsdeling, der de ulike aktørenes ressurser kan løftes frem og diskuteres. Det viser seg at mellomlederne bruker verktøyet for å dele konkrete erfaringer fra sin arbeidshverdag med sine medarbeidere

og kolleger. Oppgaven diskuterer på hvilke måter dette kan bidra til at man oppnår den nødvendige kunnskap om andre slik at den relasjonelle handlekraften kan komme frem.

Dersom man ønsker at det tverrprofesjonelle samarbeidet skal bedres og at den relasjonelle handlekraften kan vokse frem, er det viktig at aktørenes ulike kunnskap, forståelse og bidrag i et samarbeid blir tydeliggjort. Det er viktig at verktøyet kan legge til rette for at alle deltakerne blir godt kjent med hverandre, slik at de kan danne seg innsikt i andres forståelses- og handlingsgrunnlag. Oppgaven analyserer og diskuterer inngående på hvilke måter verktøyet kan anses som en ressurs inn i en slik arena. Funn viser blant annet at det er svært varierende bruk av verktøyet i organisasjonen. Det diskuteres hva årsaker til dette kan være, og om det kan være slik at fordi verktøyet kan brukes i ulike situasjoner er det sentralt på hvilke måter man tilrettelegger for bruken. Oppgaven er derfor opptatt av å se på hvilke måter lederne tilrettelegger for anvendelse av verktøyet og hva de selv tenker og opplever at det kan bidra til.

Hvis det tverrprofesjonelle samarbeidet består av aktører som anerkjenner hverandre som profesjonelle og sosiale aktører, hvor medlemmene trekker på hverandres styrker der den enkelte er faglig og sosial sterk, kan det være at den relasjonelle handlekraften kan utvikles. I tillegg til disse faktorene er det viktig at man evner å møte hverandre på en god måte. At man viser ydmykhet og forståelse for hverandre og for andres ressurser og kompetanse. Det kan også vise seg at respekt mellom aktørene og deres kunnskaper og ressurser er en viktig faktor for å kunne trekke på hverandres styrker og bidrag. Sentrale funn viser at styrkekort-verktøyet evner å legge til rette for at det utvikles en forståelse og anerkjennelse for deltakernes forskjelligheter. Det kan se ut til at jo bedre forskjellene mellom deltakerne kommer til syne, desto bedre kan lederne organisere og tilrettelegge for oppgaveløsning basert på den innsikten. Oppgaven diskuterer videre i hvilken grad verktøyet kan legge til rette for utvikling av relasjonell handlekraft. Analysen basert på materialet som er samlet inn, kan tyde på at sentrale elementer i den relasjonelle handlekraften ikke blir adressert gjennom bruken av verktøyet. Det diskuteres om det er sannsynlig at et konkret verktøy alene kan bidra til at de ulike elementene i den relasjonelle handlekraften kan aktiveres. Slik oppgaven antyder er bildet komplekst, og en enkel undersøkelse kan vanskelig være et kvalitativt bidrag inn i denne diskusjonen.

Forord

Utgangspunktet for å starte på dette masterprogrammet har vært min interesse for arbeidslivspedagogikken og arbeidsplassen som en arena for læring og kunnskapsdeling, utvikling og endring blant mennesker med ulike faglig bakgrunn, erfaring og kompetanse. Med denne oppgaven har jeg fått mulighet til å gå dypere inn i noen av disse elementene, med et særlig fokus på begreper som tverrprofesjonelt og tverrfaglig samarbeid, og hva det er som kan bidra til å fremme relasjonell handlekraft og ressursrike aktører. Dette har uten tvil vært en berikelse for min pedagogiske utdanning. Og jeg er utrolig spent på å møte arbeidslivet og de oppgaver og utfordringer som kan bidra til å prege min pedagogiske sjel.

Det har vært 5 fantastiske år på Universitetet i Oslo – og mens jeg har jobbet for en utdanning og en mastergrad har mye skjedd blant mine nærmeste. Min kjæreste søster har blitt mamma og jeg har blitt tante for første gang. Det satte virkelig livet i et annet perspektiv. Takk Ada, for alle formiddagene jeg kunne komme å drikke kaffe, spise vafler og leke med Amalie. Det har vært påfyll med substans! Til min kjæreste Ina. Tusen takk for alle flybilletter, togbilletter, kinobilletter og middager. Takk for at du alltid er der og takk for at du deler dine erfaringer og din kunnskap med meg. Til mamma og pappa – deres konstante støtte og heiarop fra sidelinjen har betydd alt.

Jeg må også rette en stor takk til Lent. Dere er virkelig en gjeng det er lett å bli glad i, og deres positivitet og faglige støtte har gitt meg pågangsmot og fremtidsperspektiv. Jeg må også takke informantene mine. Uten deres tanker og meninger ville denne oppgaven vært et tomt skall.

Til slutt vil jeg gi en stor takk til min veileder, Terje Grønning. Takk for gode og presise tilbakemeldinger og din grundige og systematiske veiledning. Og takk for at du alltid tok i mot mine, til tider bekymringsfulle mailer, og gav meg gode og konstruktive svar.

Til Saranda og John. Blindern ville aldri vært det samme uten dere.

Nora

Oslo, mai 2014

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Aktualisering.....	1
1.2	Problemstilling	5
1.2.1	Krav til problemstillingen	6
1.2.2	Hvorfor studere dette fenomenet?	6
1.2.3	Problemstillingens konseptuelle nivå.....	7
1.2.4	Problemstillingens substansielle nivå	8
1.3	Oppgavens oppbygning.....	9
1.4	Begrepsavklaring.....	9
1.5	Avgrensning	10
2	Introduksjon til feltet.....	12
2.1	Buskerud fylkeskommune	12
2.2	Strategisk utviklingsprosess "Tiltak som kan gjøre en forskjell"	12
2.2.1	Verktøy for utvikling	13
2.2.2	Bruk av Styrkekort som metode i relasjonelle samtaler	14
3	Teoridel.....	17
3.1	En relasjonell vending i arbeidslivet.....	17
3.1.1	Å være profesjonell.....	19
3.1.2	Profesjonalitet, profesjon og organisasjon	19
3.2	"Relational agency"	20
3.2.1	Posisjonering	23
3.3	Mellomledere	26
3.3.1	Ledelse i "mellomrommet"	26
3.4	En analysemodell som integrerer oppgavens tre sentrale perspektiver	28
3.4.1	Tverrprofesjonelt samarbeid.....	30
3.4.2	Relasjonell handlekraft	30
3.4.3	Ressursrik aktør	31
4	Metode "Veien til målet"	32
4.1	Metodiske betraktninger	32
4.2	Valg av metode	33
4.3	Forskningsdesign	34
4.3.1	Utvalg	34
4.3.2	Deltakende observasjon.....	36
4.3.3	"Å vandre rundt sammen med noen"	37
4.3.4	Intervjuguide	38
4.3.5	Gjennomføring av intervjuene	40
4.4	Metodiske refleksjoner	43
4.4.1	Databehandling og analysestrategi.....	45
5	Relasjonell handlekraft i arbeidslivet.....	47
5.1	Tverrprofesjonelt samarbeid	47
5.1.1	Tverrfaglig samarbeid	47
5.1.2	Relasjoner og samhandling	52
5.1.3	Hva kan skape god basis for relasjonell handlekraft?.....	55
5.1.4	Oppsummering	56
5.2	Relasjonell handlekraft.....	58
5.2.1	Hva bruker informantene av ulike virkemidler for å få bedre kjennskap til sine kollegers ressurser og kompetanse?	58

5.2.2	Hvordan blir styrkekort-verktøyet brukt blant lederne og hva kan dette fortelle oss?	64
5.2.3	Oppsummering	70
5.3	Målet med relasjonell handlekraft: å være en "ressursrik aktør"	71
6	Konklusjon	74
6.1	Hovedfunn	74
6.2	Begrensninger ved oppgaven	77
6.3	Avsluttende refleksjoner og videre forskning	78
	Litteraturliste	80
	Vedlegg	83
	Tabell 1 Presentasjon av informantene (Kilde: Forfatterens egen konstruksjon)	36
	Tabell 2. Informantenes mening om verktøyets bruksområder (Kilde: Forfatterens egen konstruksjon)	70
	Figur 1. Styrkekort (Hauger, Bjørn. Personlig kommunikasjon, 2014, 4. mai)	14
	Figur 2. Illustrasjon (Kilde: Forfatterens konstruksjon)	28
	Figur 3. Relasjoner og samarbeid (Kilde: Forfatterens konstruksjon)	55

1 Innledning

1.1 Aktualisering

I OECD rapporten ”Skills Strategy Diagnostic Report: Norway” pekes det på svakheter i måten det norske arbeidslivet utnytter kompetanseressursene som finnes, og at Norge må ta denne kompetansen bedre i bruk for å sikre konkurransekraft og velferd i fremtiden (HR Norge, 2014, 14. februar). Mange store norske organisasjoner definerer seg selv som kunnskapsbedrifter, og ser forvaltning og utvikling av kompetansen til sine medarbeidere som en av sine viktigste oppgaver. Hvorfor er dette da så vanskelig? Hva handler utfordringene om?

Etter hvert som jeg dykket dypere ned i disse problemstillingene begynte jeg å reflektere rundt spørsmålet om at det kanskje ikke bare er snakk om uutnyttede kompetanseressurser, men også uoppdagede kompetanseressurser? I kraft av denne spørsmålsstillingen har jeg brukt tid på å finne frem til teorier og perspektiver som sier noe mer om hva kompetanse er. Handler det ”bare” om ”kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid” (Nordhaug & Brandi, 2004, s. 29), eller handler det mer om ”samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2013, s. 32). Min forestilling er at i det moderne samfunnet vi nå lever i handler det i mye større grad om at kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter, evner, holdninger og relasjoner er blitt en viktig ressurs for verdiskapningen i arbeidslivet.

I følge Nordhaug (Nordhaug & Brandi, 2004) er relasjoner blitt en av de enkeltressursene som har blitt tillagt størst vekt, i tillegg til kompetansen blant ansatte. Det er ikke lenger nok for bedrifter og andre virksomheter å ha en materiell ressursbase med mindre denne basen er omskapt til solide relasjoner mellom bedrift og kunder, ansatte og kunder, ansatte imellom, og mellom bedriften og andre organisasjoner. Det å samarbeide både internt og med eksterne aktører blir stadig viktigere for å overleve. Samtidig er det slik at mye av organisasjonens kompetanse nettopp ligger i disse relasjonene og ikke bare hos enkeltindividene eller arbeidsgruppene (Nordhaug & Brandi, 2004).

Dette ”nye” arbeidslivet karakteriseres blant annet ved tverrprofesjonelt og tverrfaglig samarbeid i bevegelser på kryss og tvers av bedrifter. Mens det gamle arbeidslivet var basert på kapital i form av bygninger og maskiner, er det nye arbeidslivet kunnskapsintensivt og avhengig av de ansattes kunnskapskapital og relasjoner (Nordhaug & Brandi, 2004; Sørhaug, 1996). I vårt moderne kunnskapssamfunn har kunnskap og ekspertise kanskje blitt en av de viktigste elementene i samfunnet. I følge Kunnskapsdepartementet (2013, s. 67) er Norge et kunnskapssamfunn hvor det stilles større krav til kompetanse enn noen gang før. I tillegg er det en dreining mot den enkeltes behov og et fokus på enkeltindividets kompetanse, basert på krav og forventninger om ny kunnskap og nye måter å organisere og samhandle sine aktiviteter på (Johannessen & Olsen, 2009). Dette gir helt andre krav og forventninger til den enkelte (Johannessen & Olsen, 2009). Erkjennelse av kompetanse som et helt sentralt element for fremtidig konkurranseevne, medfører endringer i medarbeidernes rolle i verdiskapingen. Spørsmål til om hvorvidt kompetanseperspektivet markerer en endring av fokus fra styring og kapital og produksjon, til økt vektlegging av den menneskelige innsatsfaktoren kan føre til betraktninger om at hvis kompetanse, kreativitet og relasjoner blir det sentrale for bedrifters konkurranseevne kan vi virkelig snakke om en revolusjon i forholdet mellom medarbeidere og deres arbeidsgivere (Doksrød, 1998).

Marx har fått rett til slutt: det er nå i ferd med å bli slik at de ansatte selv har eiendomsretten til produksjonsmidlene, ikke fordi kapitalistene er fratatt kapitalen, men fordi kapitalens betydning som innsatsfaktor er betydelig redusert relativt til medarbeidernes meget personlige bidrag. Bedriftens konkurranseevne er derfor helt avhengig av hvor god den er til å trekke til seg, motivere, beholde og kombinere sine medarbeidere (Doksrød, 1998).

Refleksjonene presentert innledningsvis viser at det moderne samfunnet tilkjenner at kunnskap og kompetanse er essensielt for bedrifters utvikling og suksess. Kunnskap er ikke noe som tilhører de få. Kunnskap i arbeid handler om mine og dine kunnskaper, evner, erfaringer og holdninger, og om hvordan vi får brukt dem i en kollektiv ramme til beste for den organisasjonen vi arbeider i. Ikke minst den skjulte kunnskapen, dvs. spesielle erfaringer eller kompetanse som har nedfelt seg over tid og kanskje skapt unike fortrinn – både for den enkelte og organisasjonen som helhet.

Få mennesker arbeider alene og oppnår gode resultater alene – man kan nevne enkelte kunstnere, forskere eller idrettsutøvere – men folk flest arbeider sammen med andre og er virkningsfulle sammen med andre. Det nye arbeidslivet vektlegger arbeidets sosiale aspekter, det vil si vår avhengighet av samarbeid med andre for at oppgaven skal løses på en god måte (Fossestøl, 2004). Innenfor dette ligger en anerkjennelse om at i kraft av endringer i samfunnet og hvordan selve produksjonen, formidlingen og anvendelsen av kunnskap skjer i stadig større grad samtidig og i nye anvendelsessammenheng, har også kunnskapens status endret seg. Selve kunnskapsproduksjonen utføres ikke lenger innenfor hvert enkelt fagdisiplin, men drar veksler på mange fag på tvers av fagdisipliner. Det som anerkjennes som kunnskap er ikke lenger bare teoretisk kunnskap, men også folks *praksis- eller erfaringskunnskap* (Fossestøl, 2004, s. 18). Denne utviklingen har ikke bare spilt en stor rolle i utviklingen av kunnskapssamfunnet, det har preget selve arbeidet som utføres.

Det må legges til rette for at den kunnskapen medlemmene i organisasjonen har – de som faktisk skal løse organisasjonens oppgaver – synliggjøres, brynes mot hverandre og kvalifiseres fordi det ikke lenger holder å ”bare være” en faglig god lege eller lærer eller helsearbeider. Man må utvikle en annen og utvidet faglig forståelse om pasientens, elevens eller kundens helhetlige behov, i tillegg til at man må kunne erkjenne og anvende kollegaer og samarbeidspartners kunnskap og kompetanse for å få en holistisk faglig forståelse på kunnskapssamfunnets komplekse problemstillinger (Fossestøl, 2004). Dette arbeidet har en sterk personlig komponent fordi det tilegnes gjennom erfaring og øvelse. Samtidig har det en sterk og sosial eller relasjonell komponent fordi egen oppgaveløsning er avhengig av andres og av organisatoriske former som gjør det mulig å systematisk tilegne seg kunnskap om hvordan andre ser på oppgaven, og hvordan den skal løses (Fossestøl, 2009 s.22).

I følge Ann Edwards (2005, 2010, 2011) kan vi imøtekomme kunnskapssamfunnets kompleksitet med relasjonell handlekraft. En kapasitet og en handlekraft som setter en i stand til å nettopp samarbeide relasjonelt. For å kunne trekke på hverandres kunnskap må vi vite om hverandres ”kunnskaps-kapasiteter” – det kan inkludere tankesett, handlingsrepertoar, begrepsforståelse – all den kunnskap som mobilisere hvordan vi griper an problemstillinger og løser oppgaver. Edwards (2010) vektlegger personlige kapasiteter, bevissthet og handlekraftens relevans fordi det gir plass til og bidrar til den økende interessen i å forklare menneskelig handling og utvikling som noe som finner sted gjennom forhandling mellom det personlige og den sosiale verden, og på måter som er relasjonelle fremfor noe som er fast

eller ureduserbart i dets kvalitet, potensiale og styrke. Edwards perspektiv handler om å fange opp forslaget om at ekspertise ikke er et objektivt og tilfeldig innviklet konsept, men noe som er konstruert og forordnet gjennom relasjoner mellom praksis, dets miljø, omgivelser og setting og den praktiserende. Edwards (2010) er opptatt av at det handler om å arbeide sammen, samarbeide mot en samlet og felles målsetting som inkorporerer alle samarbeidende parter kompetanse og deres særskilte ressurser.

Det eksisterer mange velutbygde, faglig solide perspektiver på hva som bidrar til at gode samhandlingsstrukturer utvikler seg i relasjon mellom individet og omgivelser. Innenfor forskjellige tilnærminger finnes ulike innfallsvinkler. Ett perspektiv kan synliggjøre noe, men samtidig skjule noe annet. Å velge ett faglig perspektiv og holde ensidig fast ved dette kan lett innebære å gjøre seg blind for andre aspekter enn de akkurat det eller det perspektivet synliggjør. Å gjøre seg kjent med flere perspektiver, er å åpne muligheten for å veksle mellom disse og anlegge det eller det perspektiv som best kan belyse den situasjonen man står overfor. Denne oppgaven er skrevet ut i fra en slik holdning, en antagelse om at ved å sammenligne perspektiver, vil jeg best være i stand til å oppdage mer og se noe klarere det komplekse apparatet av relasjonelle fenomener. Når jeg har valgt å fordype meg i temaet relasjonell handlekraft, er det ut fra en overbevisning om at kraften til endring ligger i innsikt. Idet individet er i stand til å kjenne og forstå hvilke prosesser som gjør seg gjeldende i det selv, i den andre og i rommet mellom de to, er det mulig å endre og utvikle relasjoner i positiv retning. En slik forståelse av relasjonelle fenomener utelukker selvsagt ikke at det er mulig å handle på gode måter uten å i særlig grad være seg bevisst hva man gjør. Men hvilke resultater kan vi tilstrebe ved å aktivt gå inn for å påvirke relasjoner i positiv retning, og kan dette gjøre noe for samarbeidet på en arbeidsplass? I lys av utviklingen i det moderne samfunnet er det ikke bare et viktig moment å se på mobilisering av kunnskap og kompetanse hos den enkelt arbeidstaker, men også hvordan kunnskapen og kompetansen blir gjort til kjenne og derigjennom brukt.

Jeg mener og tror at det kan være uforløst kompetanse og kunnskap hos individet fordi kompetanse ofte er knyttet opp mot ekspertise og da gjerne også fagområde hvor sosial og relasjonell kompetanse fort kan bli glemt eller ansett som ikke like viktig. Hva kan skje med samarbeidet på en arbeidsplass når man tar i bruk et verktøy som medierer for kommunikasjon og dialog rundt hvert enkelt individs kompetanse og ressurser?

Hensikten med denne oppgaven er å få innsikt i hvordan et utvalg av profesjonelle ledere jobber, og undersøke om bruken av et konkret verktøy kan legge til rette for utvikling av relasjonell handlekraft bidra til å skape relasjonell handlekraft. Undersøkelsen tar utgangspunkt i en større fylkeskommunal organisasjon. Det er blitt intervjuet seks mellomledere som tilhører ulike fagdisipliner og avdelinger i organisasjonen. Resultatene fra intervjuene vil bli analysert i lys av de teoretiske perspektivene til Edwards (2005, 2010, 2011). Dette teoretiske rammeverkene skal bidra med en forståelse for hva relasjonell handlekraft er og hvorfor dette kan være et interessant perspektiv å bruke inn i en offentlig organisasjon.

1.2 Problemstilling

”Å finne det rette spørsmålet, er vanskeligere enn å besvare det”

(Merton 1959)

Problemstillingen kan avklares ut i fra tre ulike dimensjoner, og den vil befinne seg på en skala langs disse dimensjonene (Jacobsen, 2005). Disse dimensjonene er:

- Klar eller uklar problemstilling
- Forklarende eller beskrivende problemstilling
- Om funnene ønskes å generalisere

En klar og konkret problemstilling forutsetter kunnskap om et fenomen. Denne undersøkelsen benytter en eksplorerende og utforskende fremgangsmåte. Jeg valgte en beskrivende (deskriptiv) problemstilling fremfor en forklarende (kausal). En beskrivende problemstilling forteller om en nåtilstand, mens en forklarende problemstilling prøver å fortelle hva som er årsaken til at noe er på en spesiell måte. Det blir ikke relevant for meg å generalisere mine funn. Jeg ønsket å forske på et bestemt fenomen i en spesiell kontekst, uten nødvendigvis å ha et bestemt ønske om å kunne overføre funnene til andre, lignende tilfeller.

1.2.1 Krav til problemstillingen

Problemstillingen skal, i tillegg til å avklares i forhold til de tre ulike dimensjonene, også oppfylle følgende tre krav (Jacobsen, 2005). Først og fremst må problemstillingen være spennende. Den må overraske, og man skal ikke kunne si med sikkerhet på forhånd hva resultatene vil bli. Problemstillingen må også være enkel, for å kunne gi et godt resultat. Hvis oppgaven har en for bred problemstilling vil det være vanskelig å få til en god undersøkelse. I tillegg må problemstillingen være fruktbar. Det betyr at den må være mulig å undersøke – den må være gjennomførbar.

Jeg erfarte at det var vanskelig å snevre inn en god problemstilling tidlig i prosessen. Formuleringen av en god problemstilling ble en kontinuerlig og iterativ prosess underveis. Slik ble den første fasen en stadig tilbakevendende fase under hele forløpet. Likevel ble det tidlig klart at problemstillingen kom til å handle om relasjoner, samarbeid og bruk av verktøy i en organisasjon. Jeg ønsket å finne en problemstilling som i tillegg til å interessere meg, kunne være til nytte for min samarbeidsbedrift.

Problemstillingen for denne oppgaven er:

”Hva er relasjonell handlekraft? Hva er premissene for utvikling av relasjonell handlekraft? Kan det være slik at et bestemt verktøy kan tilrettelegge for relasjonell handlekraft?”

1.2.2 Hvorfor studere dette fenomenet?

I forskningen er det ofte et samspill mellom det lokale og det generiske, eller det substansielle og det formelle. Min problemstilling er delt opp slik at jeg begynner med et visst antall formelle, analytiske forestillinger og søker å utvide og anvende dem i sammenheng med bestemte, nye substansielle bruksmåter. Med utgangspunkt i formelle begreper fra Edwards (2005, 2010, 2011) søker jeg å utvide bruken av dette analytiske begrepsapparatet til mellomledere i en fylkeskommune i Norge.

1.2.3 Problemstillingens konseptuelle nivå

Problemstillingens to nivåer, det konseptuelle og det substansielle nivå er hentet fra Hammersley og Atkinson (1995) som mener at det i forskningsprosessen ofte er et samspill mellom det konseptuelle, teoretisk interessante i en problemstilling og det substansielle. Det er ofte slik at man begynner med noen formelle analytiske begreper og søker å utvide og avgrense bruksområdet i sammenheng med ny substansiell anvendelse. Det konseptuelle nivå er beskrevet som å være mer ”generisk” og abstrahert utviklet gjennom en formell eller begrepsmessig område av et teoretisk ståstedet. Det substansielle handler om det som er av mer lokal interesse som omhandler typer mennesker og situasjoner som man kan identifisere gjennom hverdagslige termer.

Fra et faglig perspektiv er det flere grunner til at denne oppgavens problemstilling er interessant. I det moderne samfunnet samarbeider og samhandler vi i økende grad tverrfaglig. Enten det er innenfor en organisasjon, på kryss av organisasjonen eller på tvers av andre sektorer og organisasjoner krever dette relasjonsbygging. Det å bygge gode relasjoner handler om å synliggjøre blant annet mine og dine teoretiske forståelser av en sak – med andre ord må jeg være i stand til å synliggjøre og sannsynliggjøre at min kunnskap har relevans for andre, og du må være i stand til å synliggjøre og sannsynliggjøre at din kunnskap har relevans for andre. Dette krever i tillegg at begge aktører må anerkjenne den andre og kunne se at partikler av ens egen og den andres lokale kunnskap går inn i en større sammenheng. Man anerkjenner kort sagt kunnskapens relasjonelle komponent. Den kan ikke læres en gang for alle, men må stadig utvikles i samarbeid med andre. Det er ikke lenger slik at vi kan tro på en sentral instans – enten det er fag eller posisjon – som kan samordne og koordinere på vegne av oss selv og andre. Denne oppgaverasjonaliteten avhenger av samspill og relasjoner mellom kollegaer og andre aktører.

Relasjoner kan studeres på ulike måter. Organisasjoner kan være opptatt av å bygge gode relasjoner som et grep for å bli likt. Ulike utfall av relasjonshåndteringer kan påvirke omdømme, og er for mange organisasjoner et viktig eksternt virkemiddel mot potensielle klienter og kunder og mot samarbeidspartnere (Brønn, 2007). Det er likeså viktig å ha gode relasjoner internt i en virksomhet for å kunne få til bedre samarbeid og samhandling mellom ulike avdelinger, seksjoner og faggrupper.

1.2.4 Problemstillingens substansielle nivå

På et overordnet nivå er det generelt interessant å vite noe om hvordan offentlige bedrifter slik som en fylkeskommune, som skal fungere som et ledd mellom stat og kommune, samarbeider og samhandler – både internt i avdelinger og seksjoner og eksternt mot samarbeidspartnere og andre offentlige aktører.

I offentlige organisasjoner har man tradisjonelt håndtert store, komplekse oppgaver ved å dele dem inn i deloppgaver slik at hver enkelt oppgave blir håndterbar. Helseforetakene er for eksempel delt inn i klinikker eller avdelinger ut fra legens spesialiseringsområde. En fylkeskommune har også avgrensede seksjoner som jobber med sine oppgaver, slik som for eksempel utdanningsavdelingen, samferdselsavdelingen og utviklingsavdelingen (se organisasjonskart, vedlegg 7.2). Samfunnets utvikling har påvirket også de tradisjonstunge organisasjonene. Utdanningsavdelingen i Buskerud fylkeskommune er teamorganisert og består av fem tverrfaglige team som er organisert med hensyn til avdelingens oppgaver (Buskerud fylkeskommune, 2014, 23. januar). En slik organisering kan vise til en erkjennelse av at samarbeid på tvers av fag og seksjon er viktige virkemidler for å imøtekomme bedre de oppgaver en organisasjon som fylkeskommunen står overfor.

Oppgaver som er avgrenset i forhold til seksjon eller avdeling kan strekke seg over til andre seksjoner fordi oppgavens komplekse karakter krever tverrfaglighet og tverr-etatlig samarbeid. Dette foreskriver et relasjonelt arbeid med hensyn til at man må kunne etablere et likeverdig samarbeid og jobbe for å løse oppgaver i team med kollegaer som har en annen faglig bakgrunn. Dessuten krever det evne til å samarbeide med og fungere som døråpnere i andre deler av organisasjonen. Kort sagt har det tradisjonelt avgrensede arbeidet blitt skiftet ut med et mer grenseløst, relasjonelt og tverrfaglig samarbeid. Dette krever at man i større grad, også i den kommunale sektoren er avhengig av en evne til å utvikle og opprettholde sosiale relasjoner.

Studiet av mellomledere i en slik organisasjons kan være spesielt fruktbar å se på da denne gruppen ansatte agerer og handler i et særskilt krysspress. Mellomledere er en gruppe mennesker som er avhengige av å skape et godt samarbeidsklima innad i sin seksjon eller

avdeling, oppover mot toppleder, på tvers av seksjoner, avdelinger og ut til eksterne samarbeidspartnere.

1.3 Oppgavens oppbygning

Jeg har startet med en innledningsvis redegjørelse av oppgavens aktualitet for deretter å fortsette med en redegjørelse for valg av problemstillingens og avklaring i forhold til dette. Videre vil jeg presentere oppgavens avgrensning for deretter å gi en kort begrepsavklaring i forhold til oppgavens videre fremtoning. I kapittel 2 vil jeg gi en presentasjon av Buskerud fylkeskommune og verktøyet ”Styrkekort” for å gi leseren en bedre forståelse av feltet jeg studerer. Videre vil jeg i kapittel 3 gå inn på oppgavens analytiske perspektiv. Her beskrives først den relasjonelle vendingen som jeg mener er å finne i vårt moderne samfunn. Deretter avklares begreper og forståelse rundt den profesjonelle aktøren, tverrprofesjonelt samarbeid og relasjonell handlekraft. Jeg har valgt å redegjøre for begrepets posisjonering ved å se på dette begrepet opp mot andre og lignende perspektiv. Dette fordi det er mange ulike teoretikere innenfor feltet. Mellomlederens rolle avklares også her fordi oppgaven tar utgangspunkt i akkurat denne aktøren. Avslutningsvis i dette kapittelet presenteres de analytiske begrepene jeg velger å forfølge videre. I kapittel 4 beskriver jeg min egen metode og redegjør for de praktiske og teoretiske implikasjonene jeg har møtt på underveis i arbeidet med oppgaven. Kapittel 5 omhandler analysen. Det empiriske materialet fra de seks intervjuene blir analysert i lys av det teoretiske perspektivet og de analytiske begrepene. Det siste kapittelet inneholder konklusjon og hovedfunn, samt refleksjoner omkring videre forskning.

1.4 Begrepsavklaring

Det er blitt nevnt innledningsvis i denne oppgaven at i det komplekse, moderne samfunnet er det ikke lenger tilstrekkelig å være en profesjonell aktør, man må også kunne være tverrprofesjonell. I det ligger det at man må kunne samarbeid med andre som har en annen faglig bakgrunn (Nilsen, 2010). I denne oppgaven er ikke tverrprofesjonelt samarbeid en separat funksjon, men ment som en del av en faglig aktivitet. Samarbeid på tvers av fagdisipliner blir i litteraturen omtalt som tverrfaglighet, og tverrfaglighet sier noe om relasjonen mellom ulike fag eller disipliner (Lauvås & Lauvås, 2004). Termen fag eller

fagområde viser til fagdisipliner, og representerer forskjellige perspektiver for å observere, forklare og forstå virkeligheten (Nilsen, 2010). Det er viktig å poengtere at fag i denne sammenheng er mer på aktørenes premisser. Slik at fag også kan være likt med ”etat” og er ikke nødvendigvis i betydningen ”akademiske disipliner”. Tverrprofesjonelt samarbeid karakteriseres av delte mål, gjensidig avhengighet, kollegialt og likt forhold mellom deltakerne og felles avgjørelser og beslutningsprosesser (Collin, Valleala, Herranen, & Paloniemi, 2012). Tverrprofesjonelt og tverrfaglig samarbeid er i denne oppgaven ment som et middel for å nå et bestemt mål ut fra oppgavens art og grad av kompleksitet. Og det handler om at ulike fagdisipliner og fagpersoner integreres i hverandre gjennom et samarbeid.

Oppgaven bruker også begreper ”kompetanse” og ”ressurser”. Begrepet kompetanse er redegjort for innledningsvis og tar utgangspunkt i definisjon fra Lai (2013, s. 32) ”samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”. Ressurser er brukt med den hensikt at det er et begrep som inkluderer den enkeltes praksis- eller erfaringskunnskap (Fossestøl, 2004), som forfatteren mener er spesielt i forhold til den enkelte – og kan også bety den enkeltes særskilte styrker.

Relasjoner er noe som oppstår gjennom en forhandling med den personlige og den sosiale verden, som i seg selv er relasjonell fremfor noe som er fiksert i dets kvalitet og styrke i sitt tilskudd. Det å kunne fremstå profesjonelt er i følge Edwards (2010) ikke noe som kan bli tatt for å være et objektivt og tilfeldig innviklet konsept, men noe som må bygges og bestemmes gjennom relasjoner mellom praksis, dets kontekst og aktør.

1.5 Avgrensning

Oppgavens hovedfokus tar utgangspunkt i perspektiv og teori fra Ann Edwards (2005, 2010, 2011). Det er allikevel kun blitt benyttet tre sentrale begreper fra Edwards og dette vil bli redegjort for i kapittel 3. Det er viktig å presisere at denne oppgaven er interessert i å vite noe om på hvilke måter det er bruk av et tverrprofesjonelt samarbeidet og om relasjoner kan virke inn på dette samarbeidet, og om bruken av et konkret verktøy kan bidra til at det legges til rette for utvikling av relasjonell handlekraft. Jeg har i denne oppgaven ikke noe mandat eller intensjon om å foreta en fullstendig undersøkelse av de ulike former for samarbeid mellom

medarbeidere i fylkeskommunen og på hvilke måter dette blir lagt til rette for. Jeg skal heller ikke på noen måte ta stilling til eller redegjøre for Buskerud fylkeskommunes strategiske utviklingsprosess.

2 Introduksjon til feltet

2.1 Buskerud fylkeskommune

I følge Baldersheim og Rose (2005) har nordiske kommuner en særlig sentral stilling i samfunnet når det gjelder omfang og det å være tidlig ute med nye velferdstilbud og organisasjonsformer. Kommunene berører oss alle som velgere, brukere, pårørende til brukere, arbeidstakere, ansatte eller eiere av bedrifter. Kommunen er kanskje den organisatoriske enheten som står nærmest i forhold til å ivareta utviklingen av lokalsamfunnet, og det er en klar sammenheng mellom tjenestetilbud, utvikling av infrastruktur, kultur og fritidstilbud og næringslivsutvikling (Baldersheim & Rose, 2005).

Fylkeskommune er det mellomste av de tre forvaltningsnivåene i Norge. De to andre nivåene er kommune og stat. Fylkeskommunen er en politisk styrt organisasjon med fylkestinget som øverste politiske organ, ledet av fylkesordføreren. Fylkesrådmannen er øverste administrativ leder i Buskerud fylkeskommune (Buskerud fylkeskommune, 2014, 20. mai).

Som en del av en større strategisk utviklingsprosess har Buskerud fylkeskommune valgt å satse på organisasjonsutvikling 2012-2015 i samarbeid med konsulentbyrået Lent, og gjennom bruk av styrkebaserte tilnærmingsmetoder (Vedlegg 7.1, "Strategisk kompetanseutviklingsplan for Buskerud fylkeskommune").

2.2 Strategisk utviklingsprosess "Tiltak som kan gjøre en forskjell"

I 2012 leverte Lent innspill til Buskerud fylkeskommunes prosessplan for 2012-2015 i dokumentet, "Tiltak som kan gjøre en forskjell".

Etter metoden og tankesettet Appreciative Inquiry og positiv psykologi skal Buskerud fylkeskommune som en lærende organisasjon bygge på at den viktigste kompetanseutviklingen skjer gjennom det daglige arbeidet. Buskerud fylkeskommune

(heretter kalt Bfk) som organisasjon skal kjennetegnes av en kultur for læring og utvikling, der medarbeidere tar seg tid til å informere og dele det de kan, legger merke til og forteller suksesshistorier og er interessert i å lære fra andre (Vedlegg 7.1, ”Strategisk kompetanseutviklingsplan for Buskerud fylkeskommune”).

Kompetanseutvikling i Bfk skal blant annet rettes mot å styrke og videreutvikle den kompetansen som medarbeiderne innehar, og som organisasjonen trenger for best mulig måloppnåelse. Bfk vektlegger det daglige arbeidet som en læringsarena som gir mulighet til å planlegge og gjennomføre arbeidet, reflektere over eget arbeid, lære av kollegaer, få råd og veiledning. (Vedlegg 7.1, ”Strategisk kompetanseutviklingsplan for Buskerud fylkeskommune”).

2.2.1 Verktøy for utvikling

Innenfor metoden og tankesettet Appreciative Inquiry inngår flere konkrete verktøy for bruk i endrings- og utviklingsprosesser. I det følgende er det kun ett verktøy som blir presentert.

Styrkekort er et dialogverktøy som kan brukes i en samtale mellom to eller flere personer, om personlige styrker og egenskaper. I samtalen brukes kort som et konkret hjelpemiddel for å finne fram til, og sette ord på, egne og andres gode egenskaper, ferdigheter og ressurser. Styrkekort som dialogverktøy om personlige styrker, tar utgangspunkt i Peterson og Seligman (2004) sin forskning om signaturstyrker.

Styrkekortene består av en kortstokken med 24 forskjellige kort. Hvert kort beskriver en personlig styrke (Seligman & Peterson, 2004). Dette verktøyet medierer for ulike måter man kan samtale med hverandre på. Det kan gi et språk for å snakke om egne og andres styrker, ferdigheter og kompetanse. Tanken bak verktøyet handler kort oppsummert om å sette ord på de menneskelige ressursene i organisasjonen for så å utnytte disse optimalt (Brun & Ejsing, 2010).

Styrkekortene kan blant annet brukes på følgende områder:

- I relasjonelle samtaler, for eksempel i samtaler mellom to kollegaer. Siktemålet er å skape større bevissthet om egne eller den andres sterke sider og styrker, og hvordan

man kan ta i bruk disse styrkene for å få til ting som er viktig i eget liv eller i arbeidslivet.



Figur 1. Styrkekort (Hauger, Bjørn. Personlig kommunikasjon, 2014, 4. mai).

Verktøyet består av to deler

- En prosedyre som beskriver faser og skritt i en dialog mellom to eller flere personer hvor målet er å ”samtale seg fram til” forståelse av egne eller andres sterke sider og gode egenskaper. Prosedyrene for samtalen er avhengig av målsetting og målgruppe.
- En kortstokk bestående av 24 forskjellige kort. Hvert kort beskriver *en* personlig styrke, eller det som Seligman og Peterson (2004) kaller signaturstyrke. I tillegg inneholder kortstokken et *Følgkort*. Dette er et blankt kort som deltagerne skal bruke til å skrive ned den personlige styrken som utkrystalliserer seg gjennom samtalen.

2.2.2 Bruk av Styrkekort som metode i relasjonelle samtaler

Styrkekort kan brukes i relasjonelle samtaler om egne styrker. Dette kan gjøres på følgende måte:

1. Samtalen starter opp med at hver av deltagerne får i oppgave å fortelle om en høydepunktsopplevelse (se under). De som hører på historien stiller utdypende spørsmål for å danne seg et bilde av hva det var den andre gjorde, eller bidro med, ”inn i historien” som gjorde at dette ble så vellykket.

Oppgave:

Jeg vil at du skal fortelle om en situasjon som forteller om noe du har fått til i arbeidet som du er særlig stolt av. En situasjon som viser ”deg på ditt beste”. Det er en situasjon som viser noe du er stolt av å ha fått til eller gjort. Gjerne en situasjon der du opplever ”at alt klaffer” eller du føler en dyp glede i det du holder på med.

Etter at historien er fortalt, skal kortene tas i bruk. Hver deltager skal ta utgangspunkt i historien til den andre – og ved hjelp av kortene - finne fram til de tre viktigste styrkene til kollegaen. Dette er ment som en metode for å identifisere og lete etter de bakenforliggende årsakene til at historien ble en suksess. Deretter samtaler man om dette og prøver å svare på spørsmål som: ”Hva kan vi da oppnå hvis vi fokuserer på disse suksessfaktorene?”.

Det er ingen ferdig oppskrift man må følge, men en metodikk som man kan forme etter ens egen kontekst. Der det passer seg kan det være aktuelt at deltakerne møtes igjen etter noen uker. Dette er nyttig da deltakerne kan samtale om hva som har skjedd siden sist, dele nye erfaringer og eventuelt følge samme prosedyre som over.

Kort oppsummert kan man si at i denne metoden bruker deltakerne aktivt og bevisst historier fra egen praksis for å gi de andre deltakerne kjennskap til hvordan den enkelt håndterer sin praksis i ulike sammenheng. Det kan være historier fra private settinger og fra jobb eller andre arenaer hvor deltakerne agerer i. I fellesskap med andre kollegaer, nærmeste leder, medarbeidere og/eller samarbeidspartnere forsker man videre i historien for å identifisere hvilke styrker og ferdigheter man benytter seg av i ulike situasjoner.

Dette verktøyet og denne metoden kan altså fungere som et form for prosessverktøy som bidrar til å avdekke den enkeltes ressurser, noe som gir de øvrige medlemmene innsikt og forståelse i disse ressursene på tvers av fagdisipliner. Det kan bidra til å dele kunnskap og erfaringer med hverandre og det kan gi et læringsutbytte for deltakerne da konkrete historier

fra praksis blir delt og samtalt om, noe som kan avdekke nye måter å håndtere arbeidsoppgaver og/eller problemstillinger på for deltakerne. Det er også et verktøy som fordrer et språk som kan språkliggjøre det en person er god til.

3 Teoridel

3.1 En relasjonell vending i arbeidslivet

I innledningen til denne oppgaven er det allerede blitt reflektert litt rundt hvordan vi organiserer arbeid og hvordan vi har beveget oss mot en stadig større grad av tverrfaglighet både i form av teamarbeid, prosjektarbeid og samarbeid på tvers i organisasjoner og mellom organisasjoner. Det er i mange bransjer og arbeidsplasser ikke lenger slik at vi sitter avskåret fra hverandre – i hver vår nisje av kunnskap, uten å samarbeide og samhandle med andre fagdisipliner eller fagfolk. Tendensen til teamarbeid og tverrfunksjonelle relasjoner innebærer koblinger mellom faggrupper og mellom fagfolk. Det stiller store krav til samarbeid og krever fokus på kommunikasjon, utveksling og forståelse. Og det krever fremfor alt flere typer kompetanser, som nettopp mangfoldet skal bidra til å frembringe (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004).

I kunnskapssamfunnet og i den kunnskapsintensive virksomhet skal det samarbeides, utveksles kunnskap, erfaringer, følelser og holdninger. Det er nødvendig for at man i organisasjonen skal løse oppgaver som i sin natur blir stadig mer komplekse (Brandi et al., 2004). Frønes og Kjølstad bruker begrepet ”kundesamfunnet” og viser blant annet til en bevegelse mot mer marked og kundefokuserte tjenester, men sier også at det er like mye en kulturell endring, en bevegelse mot en relasjon mellom individ og samfunn hvor individet i bred betydning av ordet opptrer som kunde på stadig flere områder (Frønes & Kjølstrød, 2010).

På et lavere nivå kan vi si at relasjonen mellom individer i en organisasjon er blitt en viktig faktor for å imøtekomme kundesamfunnet og det kunnskapsintensive samfunnets komplekse problemstillinger.

Det mangfold av kompetanse og ressurser som mennesket er i stand til å begripe kommer til syne gjennom det Edwards kaller for ”grensearbeid” (boundary work¹) (Edwards, 2010). Edwards er opptatt av at det i grensearbeidet mellom profesjoner bringes ulike ressurser og kunnskap sammen som gjør at det skapes en rikere respons på komplekse problemstillinger (2010). Slik kunnskapssamfunnet blir forespeilet er det ikke kun profesjonene som jobber og handler i grensene mellom fag og struktur.

Annen forskning viser også til hvordan samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av fag, avdelinger og profesjoner er med på å utvikle ny kunnskap og læring (Carlile, 2004; Eraut, 2010; Østerlund & Carlile, 2003). Et slikt samarbeid kan sies å bidra til å skape en ny faglig praksis. Gjennom forhandling mellom medlemmene utbygges og utvikles det ny felles kunnskap. Edwards mener at det er en relasjonell form for samarbeid som er i ferd med å vokse fram. Denne endringen betegner hun som en relasjonell vending og den bidrar til å skape en forbedret form for profesjonell praksis (Edwards, 2010, s. 1).

Den relasjonelle vendingen handler om at profesjonelle arbeider i større grad i og på kryss av ulike praksiser. I dette grensearbeidet forhandler profesjonelle aktører med hverandre og med klienter og kunder om tolkning av oppgaver og måter å utføre disse på. Det vil si at den distribuerte kunnskapen som eksisterer i grensene, både i de fysiske grensene mellom avdelinger, og de usynlige grensene mellom ulike fagdisipliner og kunnskaper, er i større grad tilgjengelige, formbare og anvendbare (Edwards, 2010, 2011). Den relasjonelle vendingen handler også om at verdifull praksis- og erfaringskunnskap må bli gjort synlig og er en del av menneskets kunnskap og kompetanse fordi å jobbe med komplekse problemstillinger både utfordrer og former den enkeltes kompetanse og ferdigheter.

Det som blir viktig å understreke her er at man må legge til rette for at den kunnskapen medlemmene i organisasjonen har – de som faktisk skal løse organisasjonens oppgaver – synliggjøres, brynes mot hverandre og kvalifiseres fordi det ikke lenger holder å ”bare være” faglig god. I den relasjonelle vendingen utvikles en annen og utvidet faglig forståelse om brukerens helhetlige behov og man må kunne erkjenne og anvende kollegaer og samarbeidspartneres kunnskap og kompetanse for å få en holistisk faglig forståelse av

¹ Edwards sier at ”boundaries” omhandler rom hvor ressurser fra ulike praksiser kommer sammen for å ekspandere tolkninger av mangefasetterte problemstillinger og oppgaver. Når kryssninger av praksiser forekommer kan læring oppstå. Det er imidlertid ikke en stillingstagnasjon til hvorvidt man skal lære hvordan man utfører andres arbeid, men snarere hvordan man kan oppnå tilstrekkelig kunnskap om formål med og innsikt i hvordan andre anvender sin kunnskap slik at man kan samarbeide. Den relasjonelle

komplekse problemstillinger. Hvordan dette legges til rette for vil bli ytterligere utdypet i avsnittet 3.2. ”relational agency”.

3.1.1 Å være profesjonell

Edwards (2010) forskning er hovedsakelig fokusert rundt skole- og helsesektoren hvor man i utpreget grad er avhengig av å arbeide tverrfaglig. I den forstand blir begrepet profesjoner mye brukt, og er en tydelig avgrensning i hennes forskning (Edwards, 2010). Profesjon er et flertydig begrep (Molander & Terum, 2008). Det faktum at det står strid om hvordan et begrep skal forstås, er imidlertid ikke i seg selv et tegn på at begrepet er lite fruktbart eller unødvendig. Det kan derfor være hensiktsmessig å skille mellom ulike oppfatninger av det (Molander & Terum, 2008). Edwards går inn i begrepet ”profesjonell” og ”profesjon” og hun er spesielt opptatt av helse- og omsorgssektoren hvor ansvar og profesjonalitet er blitt overført til ufaglærte. Hun har en bred tilnærming til begrepene (Edwards, 2010, s. 2). Hun anser profesjonalitet som utført ekspertise i praksis hvor den profesjonelle må gjøre mer enn å følge rutiner eller takle foreskrevne oppgaver (Edwards, 2010, s. 99).

I følge Molander og Terum vil det å beskrive et yrke som ”profesjon” uttrykke samtidig en forventning om ”profesjonalitet” (2008). I den relasjonelle vendingen til profesjonelle og profesjonelt arbeid handler det både om å beherske sitt fag i et likeverdig samarbeid med andre og å kunne vedkjenne seg andres kunnskaper. I tillegg rykker relasjonelle og kommunikative ferdigheter fram i forgrunnen, noe som gjør at kravene til kunnskap, kompetanse og samarbeid blir mer sammensatt (Edwards, 2010, 2011).

3.1.2 Profesjonalitet, profesjon og organisasjon

Vi har alle en tilhørighet til en eller flere organisasjonstyper enten i form av statsborgerskap, ansatt i en arbeidsorganisasjon eller som medlem i ideelle og frivillige organisasjoner. Og en tilhørighet til en organisasjon gir tilgang til de ressursene som den aktuelle organisasjonen stiller til rådighet (Svensson, 2008). Ressursene kan være alt fra ulike materielle ressurser

som verktøy og utstyr til immaterielle ressurser som kunnskap og kompetanse. Det er ikke intensjonen at det skal komme en fullstendig redegjørelse av profesjon og organisasjon her, men det påpekes at profesjonelt arbeid er relatert til flere ulike typer av organisasjoner, både statlige organisasjoner, universiteter, yrkes- og arbeidsorganisasjoner. De har det til felles at de har en høy andel høyt utdannede, og at de anvender kvalifisert kunnskap (Svensson, 2008).

En type arbeidsorganisasjon som er av særlig interesse i en profesjonsorientert kontekst, er såkalte menneskebehandler eller menneskeforanderende organisasjoner (Svensson, 2008). De har tette bånd til omgivelsene gjennom direkte relasjoner til klienter, pasienter, elever eller tilsvarende. De ansatte medlemmene kombinerer i høy grad profesjonelle og organisatoriske ressurser i arbeidet sitt (Svensson, 2008). At profesjonelle går inn i større organisasjoner handler blant annet om at de er avhengige av hverandres spesialområder, at de får tilgang til og kan dele ressurser, at de lærer av hverandre, at de får klienter eller brukere gjennom organisasjonene, og at de kan fordele disse mellom seg (Svensson, 2008). Edwards er også opptatt av at de ofte arbeider utover de formelle grensene til sin organisasjon og at de står utenfor ett sikkerhetsnett (Edwards, 2010). Med dette mener hun at når man samarbeider på tvers av fagdisipliner eller profesjonalitet befinner man seg utenfor de standardiserte byråkratiske prosedyrene man til vanlig er en del av i det daglige arbeidet (Edwards, 2010). Konsekvensene av dette er at man må stole på og argumentere godt for sin fagkunnskap fremfor å lene seg på standardiserte måter å jobbe på (Edwards, 2010).

3.2 ”Relational agency”

Hva betyr egentlig den relasjonelle vendingen i det profesjonelle arbeidslivet for hvordan profesjonelle tenker omkring seg selv og egen handlekraft? Tidligere hadde sosial posisjon sterk innflytelse på hvilken innvirkning ens kunnskap fikk i et samarbeid på tvers av fag og profesjoner (Edwards, 2010). Det vil si at sosial posisjon påvirket hvilken innvirkning og effekt man også hadde på en oppgave i et samarbeid. Som nevnt er ikke dette lenger like aktuelt. Kunnskap og samarbeid bærer nå preg av å være en forhandling om ulik kunnskap (Edwards, 2010). I følge Edwards’ terminologi er dette et tilfelle av at ”Professional knowledge is no longer assumed by dint of social position: it has to be negotiated while problems are worked on” (Edwards, 2010, s. 2). En slik forhandling mellom fagbegreper og

terminologier ble vist blant annet gjennom casestudiet til Vibeke Nyhus (2012) da hun studerte et tverrfaglig team i helsesektoren med bruk av Edwards teori om ”relational agency”.

Det er snakk om tverrprofesjonelt samarbeid og det er et samarbeid tuftet på *relasjonell samhandling*. Med relasjonell samhandling menes de relasjonelle forholdene som er til stede i samhandling mellom mennesker (Edwards, 2010). Det er allikevel viktig å understreke at den relasjonelle vendingen ikke trumfer ut det strukturelle i en organisasjon. Det må fortsatt organisatorisk struktur til fordi medlemmene trenger strukturerende forhold som tilveiebringer en mulighet for samarbeid med andre. Edwards har vært opptatt av å se på grensearbeidet (boundary work)² i inter-profesjonelt arbeid, men hun skriver også at dette grensearbeidet kan oppstå mellom ulike seksjoner innenfor samme organisasjon. Et av oppgavens hovedanliggende vil være ”how to engage in fluid working relations in activities where actions are co-ordinated to provide enriched responses to complex problems” (Edwards, 2010, s. 41).

I relasjonelt samarbeid er det i følge Edwards nødvendig med en spesiell ekspertise for å få samarbeidet til å fungere godt (Edwards, 2010). Hun kaller denne dimensjonen av ekspertise for ”relational agency” – et begrep som i denne sammenheng blir oversatt til *relasjonell handlekraft*. Relasjonell handlekraft handler om å utvikle en handlekraft og en kapasitet som er nødvendig for å jobbe i relasjon med andre. Nærmere forklart handler det om:

”this additional capacity involves recognising how others interpret and react to problems and aligning one’s own interpretations and responses to theirs, to produce enriched understandings and practices” (Edwards, 2010, s. 2)

Hva innebærer egentlig relasjonell handlekraft og hva skal til for å oppnå dette? Relasjonell handlekraft handler i hovedsak om en kapasitet som i et samarbeid skal være med på å fremme og styrke målrettede løsninger på komplekse problemstillinger. Det er ment at profesjonelle kan heve sin måte å håndtere problemstillinger og oppgaver på som gjør at selve tilnærmingen blir mer helhetlig og dermed gir problemløsningen en annen karakter.

² Andre teoretikere bruker begrepet for å vise til hvordan profesjoner arbeider for å beskytte sine egne grenser (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009).

Relasjonell handlekraft fremmer det Edwards betegner som ”resourceful practitioner” (oversatt av forfatteren til ”ressursrik aktør”) som generelt handler om forståelse, respekt og samstemthet mellom ulike medlemmers formål og arbeidsmåter (Edwards, 2005, 2010). Å være en ”ressursrik aktør” innebærer mer konkret at man må kunne bekjenne sin egen kunnskap og sine ressurser, ment på den måte at man selv må vite hvor og i hvilke sammenhenger blir ens ressurser og kunnskap relevant i et samarbeid med andre. Det innebærer at man må gjøre kunnskapen eksplisitt og sine ressurser kjent for de andre medlemmene og ta standpunkt basert på egen kunnskap, slik at de andre medlemmene også vet når andres kunnskaper og ressurser kan tas i bruk. Samtidig som at det er like viktig å sette seg inn i og forstå kunnskapen som andre aktører bringer inn i samarbeidet, for å dra nytte av kunnskap og kompetanse som ulike aktører representerer og bidrar med (Edwards, 2005, 2010).

Poenget er å bidra med egen kunnskap når det er behov for det, men også å kjenne til andre deltakers kunnskaper og ressurser og kunne spørre om og trekke på andres støtte og kunnskap når den er relevant (Edwards, 2005). Edwards` påstand er at ”one`s ability to engage with the world is enhanced by doing so alongside others” (Edwards, 2005, s. 168). Man kommer altså styrket ut av å engasjere seg sammen med andre. Relasjonell handlekraft dreier seg om noe mer enn å samarbeide og det handler om noe mer enn å se på hvordan medlemmene benytter seg av dialogiske resonnementer. Det er en ytterligere kapasitet og den kan læres opp, Edwards beskriver det slik:

”it is a capacity which involves recognising that another person may be a resource and that work needs to be done to elicit, recognise and negotiate the use of that resource in order to align oneself in joint action on the object. It offers an enhanced version of personal agency and as a capacity it can be learnt” (Edwards, 2005, s. 172).

Edwards (2010) vektlegger særlig to faktorer som viktig for å være en ressursrik aktør:

- (i) å forstå og sette seg inn i hva som er de ulike aktørenes bidrag inn i samarbeidet
- (ii) å tydeliggjøre egen kunnskap og forståelse for en problematikk

Når denne formen for ekspertise blir en integrert del av arbeidet skal det gi samarbeidet et løft, og komplekse problemstillinger vil bli analysert og jobbet med gjennom en mer helhetlig forståelse og med bidrag fra alle involverte aktører (Edwards, 2010). Det å bygge felles

kunnskap mellom ulike fagdisipliner er essensielt for å sikre at når den relasjonelle handlekraften blir nødvendig i en samhandling, trenger man ikke å oversette eller forklare sin kunnskap for å oppnå forståelse fra andre medlemmer. Relasjonell handlekraft er derfor noe mer enn samarbeid. Det fungerer som en styrket funksjon som er delt mellom de ulike aktørene hvor alle medlemmene kan trekke på sin og på andres kompetanse for å kunne arbeide på felles gjenstander av aktivitet (Edwards, 2010). Hun forklarer det slik:

”the additional layer of expertise includes the capacity to negotiate what matters with others” (Edwards, 2010, s. 66)

Det vil med andre ord innebære å utvikle og ha en kapasitet eller en handlekraft som setter en i stand til å jobbe i relasjon med andre, en handlekraft som i et samarbeid skal fremme og styrke målrettede løsninger med bidrag fra den eller de kunnskaper som er riktig for oppgavens mål. Dette ytterligere laget av ekspertise, som Edwards kaller det for, vil innebære at hver enkelt må forstå, respektere og kunne forhandle om og bli enige om ulike formål og arbeidsmåter (Edwards, 2005, 2010).

3.2.1 Posisjonering

Innenfor ulike praksiser handler og agerer mennesker i ulike settinger og med ulike aktiviteter. Mennesket blir drevet fremover i disse aktivitetene i måten de tolker formålet, hensikten eller oppgaven på avhengig av hvilken praksis og hvilken aktivitet som håndteres. Uavhengig av praksis så vil disse aktivitetene bli påvirket og i mange tilfeller styrt av den kunnskap og de verdier som er innbakt i deres institusjoners praksis. Sentralt i teorien til Edwards står Cultural Historical Activity Theory (CHAT) sprunget ut av sosiokulturell psykologi og aktivitetsteori med tankegodt fra Vygotsky og Leont`ev (Edwards, 2005, 2010). I CHAT termer handler relasjonell handlekraft om en kapasitet til å samarbeide med andre for å ekspandere eller utvide objektet som er sentralt for samarbeidet (Edwards, 2005). Det skal transformere objektet ved å anerkjenne og få tilgang til de ressurser som andre aktører bringer med seg både i dens tolkning av objektet og dens måte å respondere på objektet på. Leont`ev (1987) referert i Edwards (2010, s. 7) beskriver det slik: ”(...) it is exactly the object of an activity that gives it a determined direction”. Edwards’ fasinasjon av CHAT og hvordan objektet i aktiviteten utvides ettersom ulike aktører hankses med det, er ikke en problemstilling som forfølges videre i denne oppgaven. Dette fordi oppgavens interesse ikke

sentrerer rundt objektet i aktiviteten, men på den kapasiteten som gjør det mulig å jobbe og handle relasjonelt med andre og derigjennom tverrprofesjonelt og tverrfaglig for å få til helhetstenkningen som komplekse problemstillinger og arbeidsoppgaver i det moderne samfunn krever.

”Relational agency” utforsker hvordan individuell læring er innvevd i sosiale situasjoner og endrede praksisformer. Begrepet mediering har en sentral rolle her og vektlegger samarbeid og bruk av ulike verktøy eller redskaper og er avgjorte ressurser som brukes i ulike handlingssituasjoner (Edwards, 2010). Relasjonell handlekraft er en kapasitet som involverer anerkjennelse av at andre aktører kan være en ressurs og at man må legge ned arbeid i forhold til å fremkalle, anerkjenne og forhandle om bruken av de ulike ressursene for å kunne posisjonere seg i et samarbeid om et objekt (Edwards, 2005). Det er mulig å trekke en parallell over til forskning gjort av Hakkarainen og hans kolleger om resiprok og gjensidig styrking av kompetanse og ekspertise for å forsterke eller øke den kollektive kompetansen til et fellesskap (Hakkarainen, Palonen, Paavola, & Lehtinen, 2004). Disse skiller seg allikevel fra Edwards ved at de fokuserer mer direkte på selve forholdet som utgjør fellesskapet.

Relasjonell handlekraft er ikke en læringsteori, selv om det å gå i lære kan inneha aspekter av en relasjonell ekspertise hvor det også handler om å kunne trekke på andres ekspertise og avpasse egen kunnskap i forhold til andres (Edwards, 2010). I relasjonell handlekraft er essensen at man arbeider sammen, med den hensikt at alle medlemmers unike ekspertise og ressurser anvendes hensiktsmessig i forhold til det overordnede mål. Målet blir således formet av deltakerne og fremgangsmåten forhandles i grensene mellom fagdisiplinene (Edwards, 2010).

Naturligvis finner læring sted når man arbeider sammen, men det er ikke dette som er drivkraften bak det å jobbe relasjonelt. Hensikten er å oppnå bedre resultater ved å samhandle relasjonelt med det andre medlemmer bringer med seg av kunnskap og kompetanse. Det er imidlertid viktig å merke seg forskjell mellom relasjonell handlekraft, slik Edwards forstår dette, og det å samarbeide relasjonelt på en læreplass hvor formålet er å lære hvordan man skal utføre et stykke arbeid. Denne forskjellen tydeliggjøres i Lave og Wengers (1991) teori om praksisfellesskap hvor den relasjonelle kraften ligger mer sentrert rundt forskjellen eller spenningen mellom det å være en utenforstående eller en uinnvidd kontra en person som tilhører praksisfellesskapet. Lave og Wenger beskriver den prosessen som tar sted etter hvert

som deltakerens læringsbane tilegner seg mer kunnskap og derigjennom oppnår et fullverdig medlemskap i et fellesskap. Perspektivet omkring praksisfellesskap og utviklingen av nykommeres læringsbaner tar ikke riktig høyde for at læringsbaner kan involvere andre praksisfellesskap og at et praksisfellesskap ikke hovedsakelig er uavhengige og uten forbindelse til andre praksisfellesskap (Østerlund & Carlile, 2003).

Generelt kan det sies å være en utbredt interesse for å studere arbeidsplasslæring på måter som gir innsikt i hvordan man kan legge til rette for og hvordan man strukturerer arbeidet slik at man oppnår bredt samarbeid mellom aktører, ny læring og kunnskapsdeling. Det er også et utbredt interessefelt å studere nettverk og praksisfellesskap som viser til hvordan medlemmene trekker på hverandres og andres ekspertise, samarbeider om komplekse problemstillinger, og som sier noe om hvordan kunnskapen distribueres, deles og utvikles i og gjennom deltakelse i nettverk (Cetina, 2007; Engeström, 2008; Hakkarainen et al., 2004; Nardi, Whittaker, & Schwarz, 2002).

Den relasjonelle vendingen i det profesjonelle arbeidslivet er ikke ment som en enkel måte å maksimere utnyttelsen av kompetansen til andre profesjonelle ved blott å anse de som ressurser man kan utnytte. Relasjonelt arbeid krever en utvidet form for profesjonalitet, som inkluderer evnen til å identifisere mål, stille spørsmålstegn ved dets hensikt og praksis. Det krever en profesjonalitet som bidrar til at man kan vedkjenne den distribuerte ekspertisen som er tilgjengelig til anvendelse på komplekse problemstillinger (Edwards, 2010).

Edwards er opptatt av en ytterligere dimensjon av ekspertise som muliggjør en forhandling mellom fag og ekspertise. En ytterligere dimensjon som inkluderer en kapasitet til å forhandle om hva som faktisk teller for at objektet – enten det er en pasient eller en oppgave, skal få en helhetlig vurdering og løsning. Det å kunne inneha en slik 'tilleggs ekspertise' kan ikke reduseres til et spørsmål om samarbeid (Edwards, 2010). Det må være en ytterligere dimensjon fordi det involverer en evne til å vedkjenne seg hvordan andre tolker og reagerer på problemet og tilpasser sin egen tolkning og reaksjoner i forhold til andres for å oppnå en mer holistisk forståelsen av problemet eller oppgaven, og en evne til å bli enig om hvordan det praktisk skal gjennomføres (Edwards, 2010).

3.3 Mellomledere

Innenfor fagfeltet ”ledelse” finnes det et mangfold av teoretiske retninger og definisjoner. Ledelsesforskeren Ralph Stogdill sin litt rituelt siterte påstand om at det er omtrent like mange definisjoner av ledelse som det er ledelsesforskere, er en gjenganger (Sørhaug, 2004).

Eksempler på teoretikere som forsøker seg på en hovedinndeling er Busch, Venebo og Delin (2010) som definerer to hovedtilnærminger til feltet ledelse: Ledelse *gjennom* andre (den amerikanske tradisjonen), og ledelse *sammen* med andre, med andre ord som et *forpliktende samspill* (2010, s. 324). I følge Kuvaas og Dysvik (2012) er det mulig å skille mellom ”hard HRM” og ”myk HRM”. ”HRM” er en oversettelse fra den engelske betegnelsen ”human resource management”. Hard HRM baserer seg på kontroll og økonomiske incentiver, byråkratisk hierarki og klare organisatoriske linjer, og en ledelsesstil preget av autoritet og kommando (Klev & Levin, 2009; Kuvaas & Dysvik, 2012). Myk HRM fokuserer på relasjoner og det kollektive, indre motivasjon og betydningen av organisasjonens normer og verdier (Kuvaas & Dysvik, 2012). I følge Busch, Venebo og Delin (2010) er ledelsesstilen innenfor denne retningen situasjonsbestemt og distribuert.

Skogstad og Einarsen (2002) definerer ledelse som; ”en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål” (s. 17). Den samme definisjonen finner vi også hos Northouse som beskriver ledelse som en prosess, og utelukker oppfatningen om at ledelse er et trekk ved eller en karakteristikk hos en person (Northouse, 2012). Det viser seg i nyere forskning at ledelse understrekes ofte med en gjensidig avhengighet og påvirkning mellom alle gruppemedlemmene, og ikke bare samspillet mellom en bestemt leder og en bestemt underordnet (Einarsen & Skogstad, 2002). I tråd med dette definerer Hughes, Ginnet og Curpy (2012) også ledelse som en sosial prosess av påvirkninger som alle medlemmer i en gruppe deltar i. Når ledelse blir betraktet som en prosess, vektlegges også samspillet mellom gruppens medlemmer.

3.3.1 Ledelse i ”mellomrommet”

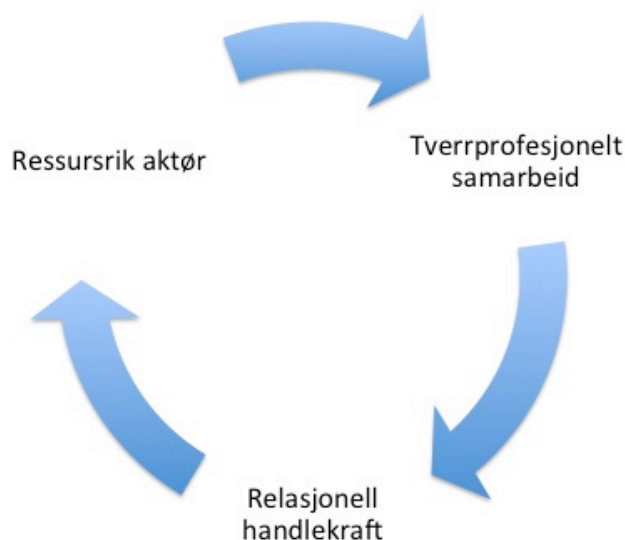
Man kan se på lederrollen som en sentral funksjon i enhver organisasjon. Lederen har det overordnede ansvaret for daglig drift, men også det mer langsiktige ansvaret for at

virksomheten utvikler seg og tilpasses endrede betingelser. Dette krever operative lederegenskaper i tillegg til strategisk anlegg. Særlig kommer dette til syne i mellomlederrollen. Som mellomleder i en organisasjon må du evne å motivere, engasjere og utvikle dine medarbeidere, sikre godt samarbeid i grensesnittene mot andre avdelinger, og kommunisere godt med toppledelsen for å synliggjøre avdelingens resultater, skape handlingsrom for videre drift og delta i de strategiske diskusjonene.

Mellomledere kan sies å utsettes for det som beskrives av Moos (2008) som et forventningsfylt krysspress i organisasjonen. Mellomledere må både operere på et strategisk ledernivå og samtidig være en del av praksisfeltet i en organisasjon. På den ene siden forventer man at mellomledere er endringsagenter og evner å være visjonære i forhold til å bevege organisasjonen i strategisk riktig retning. Samtidig skal de sikre stabil drift og ivaretagelse av dagens mål (Moos, 2008). Mellomledere utgjør en interessant gruppe fordi de som ledere befinner seg i samme situasjon som sine medarbeidere ved at de også vil være sterkt berørt av de endrings- eller omstillingsprosesser som finner sted i organisasjonen, og vil ofte selv stå i fare for å miste eller få endrede arbeidsoppgaver. Samtidig skal de formidle de overordnede tiltak og vedtak som er gjort av toppledelsen med den nødvendige lojaliteten til beslutningene som er fattet.

Mellomlederen befinner seg i nær kontakt til medarbeiderne og er en ansikt-til-ansikt leder, til forskjell fra en toppleder som i mange organisasjoner har en distansert rolle overfor medarbeiderne (Busch et al., 2010). Den relasjonelle vendingen i arbeidslivet har medført at ledere som evner å utvikle gode, relasjonelle egenskaper kan stå sterkere i utøvelsen av sin lederrolle. Verktøy som bidrar til å utvikle leders relasjonelle egenskaper kan bli en viktig investering for organisasjonen. Nettopp fordi mellomledere utsettes for krysspresset og må lykkes med å kommunisere godt 180 grader, og fordi en i økende grad kompetent arbeidsstokk krever autonomi i arbeidsutførelsen og selvrealisering i form av spennende oppgaver, har de behov for gode verktøy til bruk i utvikling, oppfølging og kommunikasjon ut mot medarbeidere. Mellomledere kan derfor være en interessant gruppe å undersøke for å vurdere om et verktøy kan bidra til relasjonell handlekraft.

3.4 En analysemodell som integrerer oppgavens tre sentrale perspektiver



Figur 2. Illustrasjon (Kilde: Forfatterens konstruksjon)

Denne illustrasjonen er en visualisering av oppgavens sentrale elementer og gir også en struktur for hvordan teorien er ment å anvendes i det videre forløp. Jeg har redegjort for og vist til sentrale elementer omkring hvordan det tverrprofesjonelle samarbeidet er på vei til å gjennomsyre det moderne arbeidslivet. Dette kommer blant annet i tilknytning til helse- og sosial tjenestenes utvikling, som i økende grad har blitt spesialisert og dermed også fragmentert og uten anstrengelse er blitt betegnet som profesjonsbasert samarbeid (Edwards, 2010). Men det er like hvis ikke mer, interessant å se hva som skjer i store og små, offentlige som private organisasjoner, fordi tendensen for høyere utdanning i samfunnet viser oss at ansatte i slike organisasjoner har høy formell utdanning og kombinerer i like stor grad som i profesjonsbaserte yrker, profesjonelle og organisatoriske ressurser i sitt arbeid. Dette bidrar

til at en større grad av samarbeid er tuftet på relasjoner, kjennskap til hverandre og hverandres fagfelt og kompetanse.

Det er ment at profesjonelle aktører kan heve sin måte å håndtere problemstillinger og oppgaver på som gir en mer styrket og helhetlig tilnærming til løsninger. Kunnskaper og den enkeltes ressurser får derfor en sentral rolle i det tverrprofesjonelle samarbeidet. Og det er formidling, bruk og erkjennelse av ens egen og hverandres kunnskap og kompetanse som danner grunnlaget for relasjonell handlekraft (Edwards, 2010).

Sentralt i begrepet om relasjonell handlekraft står den profesjonelle aktøren som må vite når ens egen kunnskap og kompetanse blir en viktig attributt inn i det tverrprofesjonelle samarbeidet, i tillegg må han eller hun kjenne til andre aktørers kunnskap og kompetanse. I den relasjonelle vendingen må profesjonelle aktører kunne stå skulder ved skulder – kvalifisert nok til å ta i mot og håndtere samfunnets kompleksitet. I denne oppgaven har mellomlederen en sentrale rolle som endringsagent for organisasjonen – både oppover, sideveis og nedover i organisasjonen.

Mellomlederens unike rolle til å påvirke både oppover, sideveis og nedover i organisasjonen kan fungere som et bindeledd mellom og på tvers av nivåene, og som et filter som forebygger konflikter og motvirker motstand. Det kan derfor hevdes at mellomledere har en motstridende rolleforventning, ettersom han eller hun skal både være leder og kollega for de han eller hun leder, rollen er underordnet toppleder samtidig som den er en del av lederteam som sammen rapporterer til toppleder, i tillegg til å være leder i ulike seksjoner og avdelinger. Med utgangspunkt i mellomlederens indirekte betydning for sine ansattes lærings- og utviklingsmuligheter og mellomleders betydning for endring og utvikling av en organisasjon, finner jeg det interessant og relevant å se nærmere på hvordan denne rollen kan bidra til utvikling av relasjonell handlekraft.

Modellen står i en kontinuerlig sirkel da de ulike elementene avhenger av og påvirker hverandre. Teoretisk sett kan dette være en konstant pågående prosess. I de kommende avsnitt vil jeg redegjøre nærmere for den ovenstående modellens og oppgavens videre tre sentrale elementer.

3.4.1 Tverrprofesjonelt samarbeid

Det å anerkjenne viktigheten av relasjoner for at man skal stå bedre rustet til å håndtere oppgaver og problemstillinger er verken et nytt tenkesett eller et nytt paradigme av noe slag. Mange sektorer slik som skole og helse har arbeidet relasjonelt i tiår. Nå som kompleksiteten av samfunnet brer om seg i arbeidslivet blir det å inneha evne til å skape og opprettholde gode relasjoner til samarbeidspartnere og kollegaer viktig. En av denne oppgavens teser har vært at i kraft av utviklingen i det moderne samfunnet er funksjoner som tverrprofesjonelt og tverrfaglig samarbeid blitt et sentralt element på arbeidsplassen. I denne oppgaven er det seks ledere i Buskerud fylkeskommune som er studiens omdreiningspunkt. Hva kan studiet av seks mellomledere i en stor offentlig organisasjon si om tverrprofesjonelt samarbeid og om relasjonell samhandling? Er man opptatt av ”de gode relasjonene” og hva kan dette ha å si for et samarbeid?

I det relasjonelle samarbeidet handler det om å kunne delta og engasjere seg i aktiviteter og oppgaver som er preget av skiftende omgivelser og arbeidsrelasjoner hvor tiltak må bli koordinert i samhandling mellom flere aktører med ulik kompetanse og kunnskap (Edwards, 2010).

3.4.2 Relasjonell handlekraft

For å få dette til å fungere søker Edwards (2010) etter en spesiell ekspertise som skal gi samarbeidet et løft, som skal bidra positivt inn i det tverrprofesjonelle samarbeidet. Denne ekspertisen er relasjonell og handlekraftig, i den forstand at man skal kunne gjenkjenne hvordan andre tolker og reagerer på og handler i forhold til ulike problemstillinger og/eller oppgaver man står overfor. Man skal kunne tilpasse ens egen tolkning og løsninger i forhold til de andre medlemmene slik at den totale forståelsen og oppfattelsen av den aktuelle situasjonen blir beriket og således får en mer helhetlig framgangsmåte og løsning.

3.4.3 Ressursrik aktør

Dette skal igjen kunne sette den enkelte i stand til å være en ”ressursrik aktør” som har forståelse, respekt og som gir en samstemthet mellom de ulike aktørenes hensikt og arbeidsmåter (Edwards, 2010).

Tverrprofesjonelt samarbeid er grunnlagt på relasjonell samhandling og handlekraft som kan løfte den profesjonelle aktør til et nivå og en status som Edwards betegner som en ”resourceful practitioner” – (oversatt av forfatteren til *ressursrik aktør*). Hva skal til for å oppnå dette? I følge Edwards (2010) må man bli bevisst egen kunnskap, kunne bidra med sin kunnskap i de rette anledninger, og samtidig ha et innblikk i andres kunnskap og fortolkningsrammer. Men hvordan gjør man dette? Gjennom å gjøre sin kunnskap og kompetanse eksplisitt og forstått av andre, anerkjenne og ha kunnskap om de andre deltakernes kunnskap og kompetanse. Dette er en krevende og stor oppgave for ledere som har mange ulike aktører de må samarbeide med. Poenget er at man kommer styrket ut av å engasjere seg med andre og det handler om å bruke tid på å bli kjent med hverandre og den kunnskapen og kompetansen som enhver sitter inne med.

4 Metode ”Veien til målet”

Metode er den håndverksmessige siden av det vitenskapelige arbeidet, og omhandler de verktøy vi bruker bevisst, systematisk og planmessig for å samle inn data om virkeligheten. Begrepet metode betyr opprinnelig, i følge Kvale og Brinkmann (2012, s. 199) *veien til målet*. I det følgende vil jeg gjøre rede for og drøfte de ulike teoretiske og metodiske spørsmål som oppstår når den kvalitative tilnærmingen brukes som forskningsmetode.

4.1 Metodiske betraktninger

Mitt formål med dette kapittelet er å gi leseren en opplevelse av å være en tilskuer og en vurderer av de metodiske valg og argumenter for min oppgave. Min redegjørelse og argumentasjon rundt de metodiske valgene er gjort på bakgrunn av et ønske om å presentere en forskningsmessig forsvarlig og meningsfull oppgave. Forskningsresultatene troverdighet er avhengig av at grunnlaget som kunnskapen hviler på, gjøres eksplisitt (Thagaard, 2013). Det er derfor et avgjort mål å kunne vise til åpenhet i det metodiske arbeidet, gjøre rede for fremgangsmåter under datainnsamling, opplegg for analyse og hvordan resultatene tolkes. Dette vil bidra til å redegjøre for min egen rolle i forskningsarbeidet, samt vise til hva som har virket inn på kunnskapsutviklingen i arbeidet med oppgaven. I dette kapittelet vil altså datagrunnlaget i studien bli presentert og de metoder jeg har brukt for datainnsamling og analysen av datamaterialet. Jeg vil ta opp forskningsetiske vurderinger som har vært relevant for prosjektet, og til slutt vil refleksjoner rundt kvalitetssikring av prosjektet presenteres.

Denne studien av utvalgte mellomledere i Buskerud fylkeskommune er basert på kvalitative dybdeintervjuer med seks ledere. Lent har vært ansvarlig for en større del av en endrings- og utviklingsprosessen som ble igangsatt i Buskerud fylkeskommune i 2011/2012 og som fortsatt pågår. Jeg har igjennom samarbeidet med Lent og Buskerud fylkeskommune fått tillatelse til innhenting av datamateriale og bruk av deres bedriftsnavn i denne masteroppgaven.

Oppgaven er meldt inn til og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (se vedlegg 7.5) og informantene har gitt skriftlig samtykke i å delta. Datamaterialet er anonymisert i transkriberingen.

4.2 Valg av metode

Kvalitative og kvantitative metoder baserer seg i følge Thagaard (2013) på ulike forskningslogikk, og vil virke inn på forskningsprosessen og for hvordan resultatene av forskningen vurderes. Kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall, hvor kvalitative metoder søker å gå i dybden. Denzin og Lincoln (2005, s. 10) fremhever at begrepet *kvalitativ* innebærer å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvens.

I følge Silverman (2013) er det også mulig å benytte seg av kvantitative målemetoder i kvalitativ forskning, men de kvantitative metodene kan ha noen mangler i forbindelse med å belyse samfunnsvitenskapelige temaer. Eksempelvis gir ikke kvantitative metoder mulighet til å observere, og enkelte samfunnsvitenskapelige områder lar seg ikke måle ved hjelp av statistikk. En av flere fordeler med kvalitative metoder sett i lys av denne oppgavens formål er at det gir mulighet til å studere fenomener som er utilgjengelige på andre måter. Alvesson og Skoldberg (2009) sier at kvalitative metoder er en metode for generering av kunnskap hvor man undersøker hvilken mening hendelser og erfaringer har for dem som opplever dem, og hvordan de kan fortolkes og forstås også av andre. Det ville ikke vært mulig for meg å hente ut den nødvendige data ved hjelp av kvantitative metoders egenskaper som statistikk og frekvens. Ved bruk av kvalitative metoder får jeg kunnskap om menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, tanker og forventninger, motiver og holdninger. Jeg kan spørre etter mening, betydning og nyanser av hendelser og atferd. Jeg kan oppnå større forståelse av hvorfor mennesker gjør som de gjør, og jeg kan utforske dynamiske prosesser som samhandling og utvikling. Med tanke på dette og på det faktum at samarbeid på tvers av fag og seksjoner er noe som foregår i en sosial kontekst og den sosiale konteksten kan virke inn på det relasjonelle forholdet blant en gruppe mennesker, valgte jeg derfor å benytte meg av kvalitativ metode.

Kvale og Brinkmann (2012) fremhever at det er ulike utfordringer med hensyn til validitet og nytteverdi når man skal analysere materiale som er produsert ved kvalitativ forskning. Derfor blir analysemetode og analysemåte viktige avveininger. Analysemetoden jeg har valgt å bruke kalles for abduksjon.

I følge Alvesson og Skoldberg (2008) skal abduksjon fremheve det dialektiske forholdet mellom teori og data. Thagaard (2013, s. 194) beskriver abduksjon som en forskning preget av et samspill mellom en induktiv og deduktiv tilnærming, hvor man kan si at tyngdepunktet ligger mellom etablert teori og empiribaserte fortolkninger. Den forståelsen som forskeren kommer frem til, kan både knyttes til etablert teori og til den oppfatningen forskeren danner seg av dataenes meningsinnhold. Poenget er at etablert teori representerer et utgangspunkt for forskningen, og analysen av mønstre i dataene gir grunnlag for nye teoretiske perspektiver.

Jeg begynte tidlig å jobbe med teorigrunnlaget for oppgaven og mitt kjennskap til fylkeskommunens utviklingsarbeid gjennom praksisperiodene mine hos Lent, kan representere en forutinntatthet som abduksjon tilskriver. I følge Kvale og Brinkmann (2012) er en slik kjennskap til forskningsobjektet viktig for gjennomføringen av en teoribasert analyse. I analysen av datamaterialet fokuserer jeg på informantenes erfaringer med bruk av et verktøy og informasjon de gav meg knyttet til oppgavens problemstilling og teorigrunnlag. Dette vil bli nærmere redegjort for senere i kapittelet.

4.3 Forskningsdesign

4.3.1 Utvalg

Ved kvalitativ forskning er ikke poenget å kunne oppnå et representativt utvalg i statistisk forstand. Det benyttes derfor ikke tilfeldige utvalg eller lignende i kvalitativ forskning (Fangen, 2010). Thagaard (2013) sier at i kvalitative studier velges informanter på bakgrunn av hvor mye informasjon de kan bidra med på området. På bakgrunn av oppgavens problemstilling var jeg opptatt av å finne ut om bruken av et bestemt verktøy og metode kan legge til rette for at *relasjonell handlekraft* kan utvikles. For å ha best mulig forutsetning for å si noe om dette, var det derfor naturlig å snakke med mennesker som har kjennskap til

verktøyet og har brukt det i egen praksis. Dette kalles i følge Thagaard (2013, s. 55) et strategisk utvalg.

Etter 12 uker i praksis hos Lent, fordelt på to praksisperioder, hadde jeg etablert kontakt med en strategisk plassert medarbeider i fylkeskommunen. Jeg spurte tidlig om vedkommende kunne tenke seg å stille opp som informant, og dermed var den første informanten sikret. Videre er en vanlig metode for å velge ut informanter som er tilgjengelige, *snøballmetoden* (Thagaard, 2013, s. 56). Da jeg hadde fått etablert kontakt med en relevant person med tanke på min problemstilling, ba jeg denne personen om navn på andre som kunne være aktuelle informanter. Et problem med denne strategien er at utvalget kan komme til å bestå av personer innenfor samme nettverk eller miljø (Thagaard, 2013). Det ble derfor viktig for meg å bruke andre måter å finne informanter på. Da jeg tidlig fikk tilbud om å skrive for Lent, og bruke Buskerud fylkeskommune som mitt case, fikk jeg mulighet til å være med på en ledertreningssamling i regi av fylkeskommunen. Her møtte jeg over 20 leder som satt sentralt i fylkeskommunen, og jeg fikk dermed etablert kontakt med noen personer som jeg henvendte meg til da oppgaven om å finne informanter ble gjeldende. I tillegg til å bruke denne tilnærmingen, strategisk utvalg og snøballmetoden, fikk jeg også navn på personer som kunne være interessante for meg gjennom min kontakt med Lent.

Min seleksjonsmåte er i stor grad anlagt på tilgjengelighet. Jeg var nødt til å spørre om hver enkelt kunne tenke seg å stille opp som informant. Et problem ved tilgjengelighetsutvalg er at de som er villig til å delta i undersøkelsen kan føle at de i stor grad mestrer sin livssituasjon, og at de derfor ikke har noe i mot innsyn fra meg (Thagaard, 2013). Dette kan gi en skjevhet i utvalget, og det blir dermed viktig å diskutere utvalgets sammensetning i relasjon til funn i undersøkelsen.

På bakgrunn av oppgavens omfang og en begrenset tidsramme, anså jeg seks intervjuer som realistisk å gjennomføre. Disse seks personene er alle ledere og har særskilte ansvarsområder i fylkeskommunen, i tillegg til at de har personalansvar. Da jeg mener at profesjonelle aktører i stor grad er avhengig av å samarbeide på tvers av fag, kompetanse og avdeling så jeg det som forskningsmessig interessant at disse seks personene ikke var en del av samme avdeling. Jeg ønsket å se om jeg kunne finne likhetstrekk på tvers av de overnevnte faktorer og dermed vise at relasjonell handlekraft er noe som kan være en faktor også i tverrprofesjonelle samarbeid hvor aktørene ikke nødvendigvis er en del av samme avdeling.

En stadig tilbakevendende problemstilling har for meg vært om dette er et godt nok grunnlag å trekke slutninger på, men i følge Kvale og Brinkmann (2012) er antallet informanter avhengig av formålet med intervjuet. Formålet med min oppgave og problemstilling har vært å gå i dybden på hva som kan tilrettelegge for *relasjonell handlekraft*, og ikke generalisere funnene. Dermed anså jeg et utvalg på seks som hensiktsmessig for å belyse problemstillingen. Jeg tror at de utvalgte informantene er et representativt utvalg for å belyse både de typiske arbeidskonstellasjonene som eksisterer innad i denne organisasjonen, og hvordan de bruker et bestemt verktøy i sin arbeidshverdag. Hensikten i min oppgave er altså å gå i dybden på hva som kan skape et godt tverrprofesjonelt samarbeid og derigjennom relasjonell handlekraft i lys av det teoretiske perspektivet oppgaven anlegger.

Med hensyn til anonymitet har jeg valgt å ikke opplyse om mine informanternes kjønn, navn og alder fordi jeg ønsker å minimere muligheten for intern og ekstern gjenkjennelse.

Tabell: Presentasjon av informantene

Betegnelse brukt i oppgaven.	Rolle i fylkeskommunen.
Informant A	Leder for en utdanningsinstitusjon
Informant B	Prosjektleder i fylkeskommunen
Informant C	Leder av en avdeling
Informant D	Mellomleder i stab
Informant E	Leder av en seksjon
Informant F	Leder av en seksjon

Tabell 1 Presentasjon av informantene (Kilde: Forfatterens egen konstruksjon)

4.3.2 Deltakende observasjon

Innenfor kvalitativ metode kunne det ut i fra min problemstilling vært et naturlig valg å bruke observasjon. Metoden er godt egnet til å studere relasjoner mellom mennesker med tanke på at forskeren ved bruk av observasjonsmetoden er tilstede i situasjoner hvor informantene oppholder seg, og kan derfor få et eget innblikk i hvordan personer forholder seg til hverandre i sosiale situasjoner (Thagaard, 2013).

Jeg deltok på en ledertreningssamling i regi av Buskerud fylkeskommune på Sundvolden, 19. og 20. september 2013. En gruppe på 25 deltakere representerte virksomhetsledere, mellomledere og ledertalent. Dette var det fjerde og siste kullet i ledertreningsprogrammet til fylkeskommunen og inngår som en del av den strategiske kompetanseutviklingsplanen. Hensikten bak deltakelse i denne todagers samlingen var blant annet å få et innblikk i hvordan ulike ledere bruker verktøy for å utvikle deres arbeidsplass. Samlingen var ledet av Bjørn Hauge fra konsulentfirmaet Lent og Ingebjørg Meland, leder for Arbeidsinstituttet i Drammen. I to dager var ulike ledere samlet for å lære mer om den styrkebaserte tilnærmingen og trene på å bruke konkrete verktøy. Jeg deltok på lik linje med lederne og fikk god innsikt i det teoretiske perspektivet samt deler av verktøybasen, hvor blant annet bruk av Styrkekort er representert. Dagene var som en kontinuerlig prosess hvor deltakerne fikk faglig påfyll, tid til egne refleksjoner, samtaler/bruk av verktøy i par, samtaler/bruk av verktøy i grupper og deling i plenum.

På daværende tidspunkt stod det ikke helt klart for meg hva oppgaven min skulle handle om, og dermed ble disse dagene mer en form for rekognosering hvor jeg tilegnet meg kjennskap til organisasjonen, medlemmene og en rekke ulike verktøy som deltakerne bruker, samt nye verktøy som de ble introdusert for under samlingen. I start-fasen av oppgaven var planen at jeg skulle bruke observasjon som en aktiv del av datainnsamlingen. Det kunne være nyttig å se nærmere på hvordan lederne anvender verktøyet. Jeg ville fått innblikk i hva informantene *faktisk* gjør og ikke bare hva de *sier* at de gjør. Å kombinere observasjon med intervju som metode kunne vært en god måte å komplimentere problemstillingen på. I startfasen av oppgaven var begrenset observasjon planlagt, men av ressursmessige grunner ble ikke dette gjennomført.

4.3.3 "Å vandre rundt sammen med noen"

Kvale (1997, s. 39) definerer det kvalitative forskningsintervjuet som en faglig samtale. Det vil si en samtale som er preget av en systematisk spørremetode, refleksjon over spørsmålenes mål og form, metodisk bevissthet, bevissthet om dynamikken i interaksjonen, kritisk innstilling. Den faglige samtalen kan i sin form bety å konversere med utvalgte mennesker,

og konversere i den opprinnelige latinske betydning av å konversere vil si å ”vandre rundt sammen med noen” (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 67).

Det finnes ulike former for forskningsintervju (Thagaard, 2013). I oppgaven min har jeg valgt et delvis strukturert intervju. Det ligger i en posisjon mellom en åpen, uformell samtale mellom forsker og informant, og et mer strukturert intervju hvor spørsmålene er utformet i forkant og rekkefølgen av spørsmålene er fastlagt (Thagaard, 2013, s. 89). I tråd med forskningssamtalen til den kvalitative forskningstradisjonen handler det om et ønske om å få frem betydningen av folks erfaringer og få forklaringer på det fenomenet som jeg er nysgjerrig på (Kvale, 1997). Et kvalitativt intervju er spesielt informasjonsrikt da det gir mulighet for informantene å komme med egne betraktninger, innspill og utdypninger ut over det man ville fått av et på forhånd strukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2012).

Teoriperspektivet i denne oppgaven er av relasjonell karakter og for å få innsikt i relasjonene mellom individene og mellom individ og artefakt, var det derfor naturlig å benytte en fremgangsmåte som kan gi informasjonsrikt datamateriale.

4.3.4 Intervjuguide

Å designe en intervjuundersøkelse omfatter å planlegge undersøkelsens prosedyrer. De sentrale spørsmålene dreier seg om intervjuets hvorfor, hva og hvordan:

- *Hvorfor*: klargjøre formålet med studien
- *Hva*: innhente forhåndskunnskap om emnet som skal undersøkes
- *Hvordan*: innhente kunnskap om ulike intervju- og analyseteknikker, og bestemme hvilken man skal benytte for å innhente den kunnskapen man ønsker (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 121).

Med tanke på at kvaliteten på intervjuet har stor betydning for kvaliteten på den senere analysen (Thagaard, 2013), har jeg brukt mye tid på å forberede og strukturere intervjuguiden. Forskningsformålet mitt dannet underlaget for tematiseringen av intervjuet og er undersøkelsens ”hvorfor”. Det er nødvendig for å ha kjennskap til det undersøkte temaet for å kunne stille relevante spørsmål og på den måte kunne avklare oppgavens ”hva”. Design av intervjuet handler om å planlegge prosedyrer og teknikker – altså intervjuets ”hvordan”. (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 121-125).

Formålet med oppgaven har dannet grunnlaget for intervjuguiden. Det vil si at intervjuguiden er laget på bakgrunn av problemstillingen min og teorien til Ann Edwards. For å sikre en koherens mellom problemstilling og teori har jeg brukt tid på å undersøke om spørsmålene er hensiktsmessige og får frem relevant informasjon i henhold til formålet med oppgaven. Før gjennomføringen av intervjuene laget jeg en delvis strukturert intervjuguide, det vil si at den inneholdt en oversikt over temaer som skulle dekkes og forslag til spørsmål.

Utforming av spørsmål

En av målsettingene med og hensikten med at jeg brukte nettopp denne metoden var at jeg kunne gå i dyden på de temaer det er ønskelig å få informasjon om (Thagaard, 2013). Her er det viktig å stille spørsmål på en måte som inviterer informantene til å reflektere over temaene og dermed gi fyldige svar. Jeg valgte å på forhånd legge inn en del kommentarer som gis i form av oppmuntrende tilbakemeldinger til informanten, betegnes som *prober* (Thagaard, 2013, s. 91), disse kommer i form av spørsmål eller en kort respons eller et nikk fra meg som intervjuer.

Dette fungerte meget godt i forhold til å signalisere interesse for det som ble sagt, gi en rask respons på at jeg fulgte med når informanten snakket, i tillegg gav det også en rask respons til informanten om at jeg ønsket mer informasjon om det hun eller han nettopp fortalte. Ved særskilte spørsmål der jeg var sikker på at jeg trengte utdypende svar fra informantene mine, hadde jeg skrevet i kursiv et oppfølgingsspørsmål. Dette var spørsmål som ”Kan du si mer om...” eller ”Fortell om...”. I noen tilfeller kom dette også spontant da det var behov for at informanten presiserte hva hun eller han mente om noe som nettopp ble sagt. Ved slike oppfølgingsspørsmål inviteres informanten til å fortsette samtalen om det samme temaet og bidrar til mer utfyllende informasjon (Thagaard, 2013). I de fleste tilfeller fungerte dette godt. Derimot var det tilfeller hvor informantene ble ivrige og samtalen tok en vending ut over spørsmålets interesseområde.

Thagaard fremhever at et problem i mange intervjuundersøkelser er at spørsmålene er for abstrakte og generelle (2013, s. 94). Det er derfor viktig i et intervju å fokusere på konkrete hendelser, og at holdnings- og vurderingsspørsmål knyttes til beskrivelser av informantenes erfaringer. Jeg var derfor opptatt av at mine spørsmål knyttet sosiale situasjoner på

arbeidsplassen var i en slik stil. Jeg benyttet meg av prober som ”beskriv en konkret hendelse” og ”kan du utdype”, ”hvordan føles det”. Det viktigste var å ikke ha for generelle spørsmål som i liten grad innbyr til informasjon om de faktisk erfaringene informantene har hatt i forholdet til sine kollegaer.

Det var også viktig å ikke insinuere at informantene har et dårlig forhold til sine kollegaer, og dirkete spørsmål på det relasjonelle forholdet og samarbeidet kan føre til ledende spørsmål som har liten hensikt (Thagaard, 2013), derfor benyttet jeg meg av eksplorerende spørsmål som inviterte informantene til å dele opplevelser av samarbeid med ulike kollegaer, hvor oppfølgingsspørsmålene mine søkte inn mot å avdekke det konkrete, relasjonelle forholdet og hvordan dette artet seg. I mange tilfeller fikk jeg gode beskrivelser, hvor jeg i andre situasjoner fikk lite fruktbar data.

Jeg anser det som en fordel at jeg hadde mange eksplorerende spørsmål da dette gav meg flere anledninger til å forfølge informantenes beskrivelser og opplevelser. Det er slik som Thagaard (2013) beskrev at man underveis i et delvis strukturert intervju kan komme inn på temaer som er relevante for oppgaven, men som ikke er en del av de forberedte spørsmålene, derfor er det også en fordel å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål.

4.3.5 Gjennomføring av intervjuene

Prøveintervjuet

I boken *Det kvalitative forskningsintervjuet* fremhever Kvale (1997, s. 73) at intervjueren bør ha erfaring i å takle menneskelige situasjoner, i tillegg til trening fra intervjuundersøkelser. Thagaard (2013) mener at den beste opplæringen skjer gjennom egen praksis.

Hensikten med et prøveintervju er tosidig. Det er viktig å prøve ut intervjuguiden, men også å prøve seg selv i intervjurollen (Fuglseth & Skogen, 2006). Hvis jeg er bekymret for ikke å være flink nok, kan intervjusituasjonen bli dårlig fordi jeg er opptatt av hvordan jeg fungerer (Thagaard, 2013, s. 91). Utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i informantens situasjon. Det er nødvendig for å stille spørsmål som oppleves som relevante for informanten. Denne bakkunnskapen gir et grunnlag for å utforme de temaene som skal tas opp i intervjuet (Thagaard, 2013).

I gjennomføringen av mitt prøveintervju fikk jeg tilbakemeldinger i forhold til mine spørsmål, min væremåte i samtalen, hvor lang tid intervjuet ville ta, samt at jeg fikk prøvd ut mitt tekniske utstyr. Poenget med å gjennomføre et prøveintervju er først og fremst at det er kjedelig å oppdage slike feil etterpå og dermed føle seg tvunget til å gå tilbake til informanten med spørsmål om en ny samtale (Fuglseth & Skogen, 2006). Jeg gjennomførte intervjuet på en mellomleder i en større organisasjon som jobber innenfor strategisk HR. Dette gjorde jeg bevisst for å undersøke om spørsmålene egnet seg for denne typen informanter. Det er klart at spørsmål rette konkret mot styrkekort-verktøyet ble vanskelig for min prøve-informant å svare på, men det var likevel en viktig gjennomgang med tanke på formulering av spørsmålene, og om det egnet seg å spørre på den måten.

Intervjuene

Jeg tok direkte kontakt med informantene via mail, og avtalte tid og sted for intervjuet. I denne korrespondansen gjorde jeg også mine etiske forpliktelser til intervjuundersøkelsen kjent for informantene og opplyste om at oppgaven var godkjent av NSD og hva dette innebærer.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av uke 11 og 12, 2014 og foregikk på arbeidsplassen til informantene. Dette anså jeg som positivt, da kontoret ofte kan virke som et trygt sted og kan dermed bidra til å skape en god atmosfære i intervjusituasjonen. Jeg valgte ikke å på forhånd gi informantene opplysninger om tema ut over at jeg ville se på bruk av styrkekort-verktøyet. Dette måtte jeg opplyse om da jeg trengte informanter som var kjent med verktøyet.

På den ene siden er det fordelaktig å holde tilbake informasjon hvis man ikke ønsker at informantene skal bli farget av tematikk, og hvor man ønsker at informantene skal komme med flest mulig spontane reaksjoner på spørsmålene. På den andre siden kan det være greit med forberedelse, da sjansen for ”tykke” beskrivelser stiger hvis informantene har tenkt noe rundt temaene på forhånd (Thagaard, 2013).

Oppstarten av et intervju er avgjørende. Informanten vil gjerne ha en klar oppfatning av intervjueren før de skal begynne å snakke (Kvale & Brinkmann, 2012). Noen av informantene hadde jeg allerede en relasjon til, men jeg valgte samme fremgangsmåte for alle

intervjuene uavhengig av om jeg hadde møtt personen før eller ikke. Jeg begynte derfor å informere kort om meg og min masteroppgave. Videre opplyste jeg igjen om at all informasjon de måtte komme med under intervjuet var fortrolig, at informantene var anonyme og at all informasjon som kom frem i intervjuet ville bli anonymisert i oppgaven og slettet da oppgaven blir ferdigstilt. Dette er også i tråd med god etisk forskningspraksis der det fremheves at de som er med i slike prosjekter har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt (Thagaard, 2013).

Jeg opplyste også om at på et hvilket som helst tidspunkt kunne informantene trekke seg fra intervjuet uten om å måtte oppgi grunn for dette, noe som også er i tråd med god forskningsetikk (Thagaard, 2013). Informantene ble før og etter intervjuet spurt om de hadde noen spørsmål. På slutten av intervjuet oppsummerte jeg kort intervjuet og spurte om de ønsket å tilføye noe. I følge Kvale og Brinkmann (2012) kalles dette for en debriefing, og er en fin måte å runde av intervjuundersøkelsen på samtidig som det kan komme frem mer informasjon om temaet. Dette var tilfellet ved enkelte av intervjuene, mens i andre tilfeller førte det til mer utgreiing om tema vi allerede hadde vært inne på.

Jeg fant det hensiktsmessig å ta opp intervjuene ved hjelp av en båndopptaker. Dette gjorde at jeg kunne være mer konsentrert og opptatt av hva informanten sa, samtidig som det sikret at jeg fikk med meg alt som ble sagt. Dette bidro til at jeg, som Kvale og Brinkmann (2012) hevder, kunne konsentrere meg om intervjuets emner og dynamikk og bedre stille gode oppfølgingsspørsmål, og jeg kan bekrefte at det også var min erfaring. Opptak av intervjuene ble avklart ved oppstart av hvert intervju. Jeg hadde allikevel med meg penn og papir hvis en av informantene ikke samtykket til dette. Slik jeg opplevde det gav ikke båndopptakeren et spesielt formelt preg på samtalen, så snart det var klargjort ble den også glemt. Fordelen med båndopptaker er særskilt med hensyn til transkribering hvor alt som blir sagt blir bevart ordrett. Å transkribere gir også en bedre oversikt over informasjonen og intervjusamtalene blir strukturert slik at de også er bedre egnet for analyse (Thagaard, 2013).

Båndopptaker er et nyttig hjelpemiddel, dog er det likevel ulemper knyttet til dette. For eksempel vil feilkilder som kan påvirke reliabiliteten gjøre seg gjeldende. Her kan tolkning av datamaterialet, slik som avgjørende pauser, kroppsbevegelser og lignende bevegelser være av stor betydning for meningen av det informanten sier. Derfor hadde jeg under intervjuet en notatblokk med intervju spørsmålene hvor jeg noterte faktorer som kunne ha betydning for

dataene. I tillegg ble transkriberingen utført med høy grad av nøyaktighet og der hvor informantene brukte kroppsbevegelser som jeg kunne høre, for eksempel knipset noen med fingrene, andre poengterte ved å banke litt i bordet, mens noen også lo og humret litt – alt ble transkribert. Dette mener jeg var viktig for å gi en best mulig gjengivelse av den konteksten og det samspillet som oppstod underveis i intervjuundersøkelsen. Jeg valgte også å transkribere hvert av intervjuene suksessivt i intervjuprosessen for på denne måten prøve å bevare og fange bedre opp opplevelser og refleksjoner fra hvert enkelt intervju.

4.4 Metodiske refleksjoner

For den kvalitative forskeren er det imidlertid problematisk at vitenskapskriteriene i all hovedsak er utviklet innenfor den positivistiske undersøkelsestradisjonen. Man kan på mange måter si at den abstrakte og formelle vitenskapelige modellens målsetning om å eliminere personlige og subjektive aspekter kommer på kollisjonskurs med den kvalitative tilnærmingen. Lav grad av forskerinvolvering har gjerne blitt sett på som en viktig forutsetning for å oppnå vitenskapelig kunnskap (Kvernbekk, 2005). Kvale (1997) er opptatt av at den kvalitative forskeren vil være involvert, men på et annet vis og med en annen styrkegrad enn den kvantitative orienterte forskeren. I den kvalitative tilnærmingen er altså forskeren som person ansett som et viktig metodisk verktøy og metodologiske overveininger som spiller inn på validitet, reliabilitet og troverdighet blir viktige refleksjoner jeg må vise overfor den kritiske leseren.

Med troverdighet så mener Thagaard (2013) at forskningen som utføres skal gjøres på en måte som gir tillit til både forsker og informant. Det at informantene var kjent med meg fra før opplevde jeg at ikke hadde noen innvirkning på troverdigheten på informasjonen som ble gitt. Samtidig kan jeg ikke være helt sikker da det i dybdeintervju alltid vil være en mulighet for at intervjuer kan påvirke informantenes svar (Thagaard, 2013). Med tanke på at jeg kom utenifra og ikke stod i noe maktforhold til informantene kan ha bidratt til at informantene åpnet seg mer i intervjuet.

Validitet og reliabilitet er sentrale begreper som også bidrar til forskningens troverdighet (Thagaard, 2013, s. 198). Reliabilitet refererer til om forskningsprosjektet er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Hovedsakelig handler det om repliserbarhet, om en annen

forsker ville komme frem til samme resultat, og er også et relevant kriterium for kvalitativ forskning (Thagaard, 2013). Gitt begrensningene ved dette prosjektet, er undersøkelsen som er gjengitt her av eksplorerende og tentativ karakter. Og som nevnt tidligere er årsaksforklaringer og generaliserbarhet ikke et mål og ekstern reliabilitet vil ikke være et presserende behov.

Hvis jeg forfølger Silverman (2013) kan jeg styrke reliabiliteten ved å gjøre forskningsprosessen transparent. Det innebærer at jeg gir en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetode, noe dette kapittelet har som formål å gjøre. Det innebærer at mine refleksjoner over konteksten for innsamlingen av data og hvordan relasjonene til informantene kan influere på informasjonen vil være en viktig del av argumentasjonen for reliabilitet (Thagaard, 2013). Det vil i tillegg bidra til å styrke validiteten av oppgaven da validitet ikke bare handler om metodene, men også forskeren som person (Kvale & Brinkmann, 2012). Selv om validitet blir behandlet her gjennomsyrrer den med andre ord hele forskningsprosessen min.

Det at jeg har vært i praksis hos Lent og har gjennom disse periodene vært med på ulike prosjekter hvor jeg har fått kjennskap til fylkeskommunen, vurderer jeg som en fordel men også en ulempe metodisk. Det er en fordel i den forstand at det har lettet arbeidet med å etablere kontakt og tillit til meg som masterstudent. På den andre siden kan det ha påvirket meg i så måte at jeg har vært mindre var på andre aspekter ved organisasjonen. Denne forforståelsen kan gjøre meg som forsker mindre nøytral og det kan i følge Kvale og Brinkmann (2012) minske den profesjonelle distansen. Derimot skriver Thagaard (2013) at et sentralt element i en forskningsprosess er forskerens egen fortolkning. På denne måte vil informantenes besvarelser bli møtt av en forforståelse som kan bidra til å åpne for størst mulig forståelse av informantenes opplevelser og uttalelser. Jeg opplevde at min forforståelse bidro til at jeg forstod mine informanter bedre. ”Stammespråk” og forkortelser ble brukt under intervjuene, og jeg erfarte at min deltakelse på ledertreningssamlingen og den forforståelsen jeg hadde tilegnet gjennom innhenting av informasjon gjennom strategiske dokumenter til fylkeskommunen og i samtaler med lederne, bidro positivt inn i intervjuene.

Men hvordan kan jeg vite at den tolkningen jeg som forsker har tillagt betydning faktisk er den beste? Som et svar på dette spørsmålet vil jeg referere til følgende sitat hentet fra Gadamer (1975, s. 274) hovedverk *Truth and Method* fra 1960:

"Interpretation is not an occasional additional act subsequent to understanding, but rather understanding is always an interpretation, and hence interpretation is the explicit form of understanding".

I følge Hammersley og Atkinson (1996) må vi innse den refleksive karakteren i all samfunnsforskning, det vil si å innse at vi deltar i den sosiale verden vi studerer. Jeg som forsker har ingen mulighet til å stille meg utenfor den sosiale verden jeg studerer. Jeg kan heller aldri unngå i en eller annen forstand å basere meg på sunn fornuft, heller ikke å innvirke på det sosiale fenomenet jeg studerer.

4.4.1 Databehandling og analysestrategi

Det er viktig for meg å klargjøre at jeg ikke har skrevet en evaluering av fylkeskommunenes endrings- og utviklingsarbeid og heller ikke en evaluering av hvordan informantene bruker verktøy i sin arbeidshverdag. I analysedelen av min oppgave har jeg prøvd å løfte frem noen utvalgte aspekter fra et teoretisk perspektiv og om bruk av en bestemt verktøy og metode kan legge til rette for dette. Det er blitt valgt ut noen pedagogiske perspektiver fra Edwards (2005, 2010, 2011) teori som jeg mener kan være nyttig å se dataene i lys av.

Når det gjelder valg av analysestrategi har jeg foretatt en teoretisk analyse. Det vil si at jeg har intervjuet seks mellomledere og deretter transkribert og lest intervjuene gjentatte ganger i forhold til kategorier basert på den teoretiske gjennomgangen i kapittel 3. Dermed har jeg en viss formening om hva jeg leter etter og en forforståelse som jeg har et aktivt forhold til som er i tråd med den hermeneutiske tolkningen. Jeg er ikke like interessert i individet i seg selv og benytter derfor ikke eksempelvis en fenomenologisk tilnærming i analysen, der man skal møte individet mest mulig åpent (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 45-48).

I følge Kvale og Brinkmann (2012) kan vi bare treffe velinformerte dommer på grunnlag av våre for-dommer, som setter oss i stand til å forstå noe. Det blir min oppgave og plikt å få innsikt i disse fordommene og skrive om dem når det synes påkrevd. En streben etter sensitivitet med hensyn til mine fordommer, altså min subjektivitet, innebærer en refleksiv objektivitet. Det vil si at jeg gjennom hele prosessen reflekterer over mitt bidrag som forsker til produksjon av kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2012). Objektivitet, i følge Kvale og

Brinkmann (2012, s. 247), betyr at jeg må strebe etter objektivitet om subjektivitet. Dette gjør jeg ved å reflektere over de tolkninger jeg presenterer i min analyse, og ha en åpen og fleksibel tilnærming til materialet og på den måte være åpen for forskjellige tolkninger.

Det er allikevel viktig å være klar over at min egen forforståelse påvirker min lesing av datamaterialet. Dette kunne i større grad vært unngått om jeg eksempelvis benyttet meg av grounded theory som starter med empiri og danner kategorier ut i fra denne (Thagaard, 2013, s. 195). Da måtte blant annet datamateriale vært vesentlig større. Imidlertid er min ambisjon å utforske og prøve ut innsikter fra et teoretisk perspektiv, dermed er en induktiv tilnærming ikke mulig å anlegge. Videre mener jeg at mitt valg forsvars gjennom det teoriperspektivet jeg har presentert som er etablert på bakgrunn av forskning og derfor er den mest valide kilde til min argumentasjon. Det er naturlig at teoriperspektivets begreper vil påvirke min lesing av datamaterialet, men det determinerer ikke tolkning og analyse av datamaterialet (Kvernbekk, 2005)

5 Relasjonell handlekraft i arbeidslivet

5.1 Tverrprofesjonelt samarbeid

Sentralt i denne oppgaven står en forventning om at profesjonelle aktører i stor grad er avhengige av å samarbeide tverrfaglig med andre aktører for å kunne løse samfunnets komplekse problemstillinger og oppgaver. Edwards (2010) mener at man som profesjonell aktør står bedre rustet til å håndtere utfordringer hvis man gjør så i samarbeid med andre. Edwards mener også at et slikt samarbeid har en tydelig relasjonell komponent. Dette fordi et samarbeid ikke kun handler om rent bytte av kunnskap og informasjon, det handler heller ikke om å lære seg hvordan andre aktører utfører sine oppgaver, men det handler om en evne til å anerkjenne og bruke andre medlemmers ressurser og kompetanse på områder som bidrar til at oppgaveløsningen blir mer helhetlig (Edwards, 2010). Gjennom å anerkjenne hverandre som likeverdige deltakere kan det bety at man møter hver enkelt der hvor den er, og man gir hverandre rom til å være forskjellige. Man viser respekt som et medmenneske, selv om man ikke nødvendigvis er enig med vedkommendes holdninger og handlinger. Den anerkjennende relasjonen bygger ikke på enighet, men på respekt for den andres kunnskaper og kompetanse.

I forhold til det tverrprofesjonelle samarbeidet er det her snakk om to sentrale elementer:

- I. Tverrfaglig samarbeid
- II. Relasjoner og samhandling

5.1.1 Tverrfaglig samarbeid

Jeg jobber tverrfaglig, tverr-etatlig. Det er veldig mange forskjellige folk. Jeg synes det er utrolig viktig fordi vi greier ikke noen ting uten at det samarbeides. Informant A.

Jeg jobber jo nesten ikke annet enn tverrfaglig. Sånn som i morgen skal jeg ha et møte og da er det folk fra næringslivet, fra Nav, sentralt i fylket, fra fagopplæring, fra oppfølgingstjenesten – det er det det handler om hele tiden. Jeg jobber ut mot og jeg er i det feltet hele tiden. Informant B.

I følge Edwards (2010) er tverrprofesjonelt og tverrfaglig samarbeid en viktig del av profesjonelles arbeid. Det faglige samarbeidet er sentralt her fordi komplekse problemstillinger fordrer både komplementære kunnskaper og ferdigheter, og fordi man står bedre rustet til å takle oppgaver og utfordringer i samhandling med andre. I denne begrensede oppgaven er *fag* noe som er på aktørenes premisser og ikke nødvendigvis i betydningen akademiske disipliner. Utsagnene presentert overfor kan gi et bilde på et samarbeid som har en felles målsetning som drivkraft, som gjenspeiler den ekspertise som de ulike aktørene i samarbeidet innehar og at de bruker de ressursene og den spisskompetanse som hvert spesialfelt har med seg. Informantene gir også et inntrykk av at de samarbeider mye tverrfaglig og tverrprofesjonelt med andre etater og næring i lokalsamfunnet. Dette gjenspeiles også i de nedenstående utsagn.

I samarbeidsmøtene med Nav, kommunene og bedriftene er vi veldig bevisste på det å se hva vi kan bidra med som er bra. Hva er det kommunene kan spille inn, hva er det vi kan spille inn, hva kan du spille inn. Og det å ha det fokuset, det er jeg ikke i tvil om at er litt av grunnen til at vi har et kjempe godt samarbeid i dag. Informant C.

Tverrfaglig har vært et satsningsområde i veldig lang tid. Man ser at man må jobbe mye mer i nettverk. (...) Folk prioriterer det og ser at det er viktig, man er avhengig av skole, grunnskole, Nav, bedrifter, ikke sant. Det er liksom hele spekteret som må være med å bidra. Informant F.

Utsagn fra informant C og F gir et konkret eksempel på hvordan det tverr-etatlige og tverrprofesjonelle samarbeidet bidrar til at de skaper resultater sammen. Ut i fra min begrensede studie kan dette være et uttrykk for at ved å jobbe tverrprofesjonelt vil man kunne oppnå et mer komplett og helhetlig produkt, enn hva det er mulig å få til hvis man arbeider alene. Edwards (2010) hevder at i det profesjonelle arbeidslivet har den relasjonelle vendingen skapt et rom for en forbedret form for praksis som er mer fordelaktig for profesjonelle aktører som velger å samarbeide fremfor å holde på sin individuelle autonomi og i mindre grad være opptatt å samarbeide med andre, og mer fordelaktig for både sluttproduktet og mottaker. Det kan tolkes dit hen at informantene bruker tid på å samarbeide med andre profesjonelle fordi de har erfart at resultatet av gjennomført oppgave blir mer vellykket gjennom å jobbe sammen og bruke de ressursene hver deltaker bringer med seg.

Informantene presentert nedenfor kan også gi et bilde av at tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid er sentrale elementer i deres arbeidshverdag, og at de anvender denne form for samarbeid for å løse oppgaver i sin arbeidshverdag. Det kan også gi et bilde av at man som

mellomleder i en offentlig virksomhet slik som fylkeskommunen, må mestre forholdet til sammensatte grupper av mennesker med varierende kunnskap og ferdigheter. Et teoretisk poeng i denne oppgaven er at man som leder både må være fleksibel og situasjonsbetinget, fordi det er oppgaver som ikke kan løses gjennom for eksempel regelstyring og rigide instruksjoner. Det kan videre gi et bilde på den relasjonelle karakteren til et samarbeid hvor informantene gir et inntrykk av at dette er viktig og at det er i samhandling med andre aktører at oppgaver kan bli løst.

Bare på seksjonene så er det jo tverrfaglighet, for at vi er mange forskjellige fag her som jobber felles. Når jeg planlegger (...) tiltak med staben så er det jo veldig mye forskjellig tverrfaglighet (...), og det var fylkesrådmann, jurister, arkivarer. Ja, så jeg jobber mye tverrfaglig. Informant D.

Jeg jobber også tverrfaglig ut mot alle merkantile stillinger på skolene. Jeg hadde en samtale akkurat nå når du kom inn, med en kontorleder på en videregående skole. Jeg sier til henne at nå skal vi akkurat innhente anbud på (...), og da ønsker jeg veldig at de kan bidra med hva som vil være viktig. Informant E.

Videre kan utsagn fra informant D gi et bilde av det moderne samfunnets karakter og hvordan oppgaver i større grad består av skreddersøm fra ulike profesjoner fordi produkter og tjenester trenger å bli tilpasset til den gjeldende problemstilling.

Edwards (2010) mener også at profesjonelle aktører handler utenfor organisasjonenes formelle strukturer fordi oppgavenes kompleksitet krever at man strekker seg forbi sin egen avdeling og/eller seksjon. Det vil si at formelle strukturer kan i visse tilfeller bli forbigått fordi man er avhengig av at man enkelt kan få tilgang til den riktig samarbeidspartner, i tillegg til at det viser et eksempel på kunnskapens relasjonelle komponent. Nettopp fordi man som profesjonell aktør legger til rette for samarbeidsorientert arbeidsform som setter oppgaven i sentrum. I tillegg til å mestre fag så må vedkommende fremme forståelse og samspill med andre.

For eksempel sånn for å få ungdom inn i et opplæringsforløp i skolen. Det å kjenne rektor, kunne bare ta en telefon, høre om rektor har lyst til å få det til, selv om det koster litt tid og ressurser så tenker jeg at det får man til. Informant F.

Jeg tenker det at i forhold til tverr-etatlig samarbeid så er det innmari viktig at folk møtes og blir kjent for da er det mye lettere å få til noe i etterkant. Det er mye lettere å ta kontakt, man vet mye mer om hva som finnes. Og så bare spirer det og gror, så for å få til sånn tverr-etatlig samarbeid så må folk møtes. Informant B.

Alt det jeg gjør omtrent, så er jeg avhengig av andre for å få det til. Sann som det der med (...), så er det mange som er nødt til å bidra inn for å få det til. Jeg er avhengig av at (...)direktøren sier ja, jeg er avhengig av at (...)lederne sier ja. Jeg er avhengig av at skolene får det til, ja altså det er mange som skal være med å bidra. Noe kan du pålegge, men du er i utgangspunktet avhengig av at folk sier ja da og har lyst til å gjøre det. Informant B.

Det er teoretisk fremstilt at profesjonelle aktører nærmest er avhengig av å løse oppgaver tverrprofesjonelt på grunn av samfunnet kompleksitet som fordrer mer komplekse og sammensatte problemstillinger. Argumentet er at dette ikke lenger kun er forbeholdt helsesektoren, men brer nå om seg til andre deler av samfunnet. Dette fremkommer i utsagn fra samtlige informanter. Det kan også gi et bilde av at de samarbeider fordi de er vant til det eller det kan være at de er pålagt å gjøre det, selv om kanskje enkelte oppgaver ikke alltid påkrever det. Videre kan de kommende utsagn også bidra til å danne et bilde av at man som profesjonell aktør er avhengig av å få gjort ting gjennom og sammen med andre. Samtlige av informantene snakket om avhengighet til andre aktører på ulike måter. Sitatene ovenfor gir et bilde av at det tverrprofesjonelle samarbeidet blir styrket av relasjoner som omhandler kjennskap til hverandre som både profesjonelle og sosiale aktører, og kunnskap om hva de ulike partene i samarbeidet kan bidra med av ressurser og kompetanse.

Utsagn fra informant B kan gi et bilde av at det kan være slik at det tverrprofesjonelle samarbeidet er tuftet på en grunnleggende oppgaveforståelse, men også en forståelse av at det sosiale samspillet er viktig. Det kan også være et bilde på at fylkeskommunen har kommet til en erkjennelse om at samarbeidsprosesser og utviklingsprosesser ikke kan lykkes hvis det legges for sterkt og ensidig vekt på strukturelle aspekter og for liten vekt på det sosiale samspillet. Her er vi i kjerne av den relasjonelle vendingen nettopp fordi det ikke lenger holder å være oppgaveorientert, man må også være relasjonsorientert. Slik Edwards (2005) hevder så står man bedre rustet til å takle utfordringer og problemstillinger sammen med andre, i et likeverdig samarbeid.

Informant F gir også uttrykk for viktigheten av det sosiale samspillet. Og kan bidra til å gi et bilde av at man som leder trenger å utvikle og vektlegge menneskelige ressurser som en konkurransefaktor og overlevelseskriterium. Dette kan være viktig for at oppgaver blir løst effektivt og med fokus på gode løsninger, nettopp fordi man har brukt tid på å bli kjent og man har innsikt i hverandres kompetanse og ressurser og man bruker tid på å komme frem til

felles løsninger, noe som utsagn fra informant B kan gi et bilde på. Det kan også bidra til å skape et rom for godt sosialt samspill og en forsterkning av de gode relasjonene.

I likhet med det vi har sett ovenfor viser også nedenstående utsagn nødvendigheten av å vite til hverandres ressurser slik at arbeidet kan planlegges og utføres på en god måte og med den nødvendige kompetansen. Det som skiller denne beskrivelsen fra andre lignende sitat er at denne lederen ikke er direkte involvert i utførelsen av oppgaven som vedkommende er avhengig av at blir gjort. Informanten involverer de riktige personene på bakgrunn av innsikt i deres kunnskap og kompetanse, og på den måten sørger for at oppgaven løses. Samtidig kan det gi et bilde på at kunnskapsnivået til de profesjonelle aktørene krever mer organiske arbeidsformer blant annet fordi arbeidsoppgavene er blitt mer abstrakte og vanskeligere å dele opp i mindre enheter som igjen kan deles i båser som enkeltansatte kan plasseres i.

Når jeg skulle utvikle de (...) og lage en felles dokumentasjon. Jeg var ikke involvert i det, eller jo jeg var jo det, men det var andre som gjorde det. For da satte vi oss ned i grupper med de som var best på det. Og nå holder vi på med å satse på digitale verktøy, og det er noen som holder på med det. Så jeg er avhengig av det hele veien jeg. Jeg liker best å jobbe i team, jeg synes det er godt å være et team. Informant A.

Utsagnet presentert overfor kan gi et inntrykk av at det organiseres stadig mer på bakgrunn av hva ansatte kan og har av kompetanse til å bidra med i en oppgaveløsning. Informant A gir et bilde på at det er to ulike oppgaveløsninger som vedkommende har organisert frem på bakgrunn av kjennskap til kompetanse til sine medarbeidere. Det kan gi et inntrykk av at ansatte ofte er med i flere arbeids- eller prosjektgrupper. Organisasjonen får dermed en strøm eller flyt av ansatte på tvers av formelle enheter og grupper med hovedvekt på felles og komplementær utnyttelse av kunnskaper og ferdigheter – og med gode innslag av delegering av myndighet til de involverte, som kan bidra til en forenkling av beslutningsprosessen.

Dette og de ovenstående sitater med tilhørende diskusjon gir en konstatering av at tverrprofesjonelt samarbeid er en realitet. Det er vanskelig å være uenig i at tverrprofesjonelt samarbeid ofte er avgjørende for å løse en bestemt oppgave. Men det er viktig å ta høyde for at samarbeidsform kan være forårsaket av regler og rutiner, slik som pålegg fra ledelsen, eller rutine og vane. Det kan også være slik at samarbeidsformen blir benyttet fordi informantene også trives med å jobbe i fellesskap med andre. Hensikten med redegjørelsen er å vise hvordan en offentlig organisasjon er blitt preget og preger det moderne, komplekse

samfunnet. Redegjørelsen viser dermed at det samarbeides og samhandles på måter som gjør at relasjonell handlekraft kan være mulig å legge til rette for.

5.1.2 Relasjoner og samhandling

”One’s ability to engage with the world is enhanced by doing so alongside others”
(Edwards, 2005, s. 168).

Jeg tenker at det er helt alfa og omega. Snakket med den bedriften i forhold til samarbeid. Bedriften hentet fram det med relasjoner som viktig – både det å stå i et samarbeid og få til et samarbeid videre. Og i forhold til skole så tenker jeg at det med relasjoner er helt avgjørende. Har du relasjoner så får du til samarbeid, du får til utvikling, du får til tverrfaglighet. Informant F.

Det tverrfaglige samarbeidet er i følge teorien preget av en relasjonell karakter. Hvilken rolle spiller relasjoner for et samarbeid? Denne oppgaven hevder at fordi oppgavens karakter og kompleksitet tvinger frem samarbeid på tvers av organisasjonen og på tvers av fag kan relasjoner bidra til å skape et godt samarbeid og samhandling mellom ulike avdelinger, seksjoner og faggrupper. Dermed spiller relasjoner en viktig rolle for å nettopp tilveiebringe disse formene for samarbeid. Som en konsekvens av dette trenger man å stole på sin og andres fagkunnskaper gjennom å bli kjent og skape et godt forhold til hverandre. Det er i denne gråsonen av avhengighet til andres kunnskap og tillit til andre hvor det relasjonelle forholdet blir sentralt. Kan det være slik at det relasjonelle forholdet bidrar til å forsikre oss om at ”vi får det til”?

Generelt kan det sies at det å ha gode relasjoner til kollegaer, medarbeidere og samarbeidspartnere handler om å skape tillit og trygghet til hverandre, og at det er rom for dialog rundt løsningene man har kommet frem til. Informant B viser gjennom sitt eksempel hvordan de har bygget opp et godt forhold gjennom å bruke tid sammen, bli kjent og dele erfaringer.

Jeg har et veldig godt eksempel på noe som jeg har fått til i Buskerud nå som jeg tror er ene og alene det at vi har fått til et godt samarbeid og gode relasjoner. Informant B

Informanten snakker videre om et tiltak som er igangsatt tverretattlig og tverrprofesjonelt i hele fylkeskommunen. På spørsmål om hvordan det føles å ha fått til et slikt samarbeid svarer informanten videre at:

Jeg er kjempeglad. I den prosessen som har vært har alle sammen vært på tilbydersiden. Sittet og sagt ”ja men da gjør vi sånn, nei det er ikke noe problem, det får vi til. Vi gjør det sånn”. Det har vært gjennomgangsmelodien hele tiden. Eneste grunnen til at vi har fått til det er at vi har møttes så ofte. Vi har hatt en positiv stemning på møtene, vi deler de gode historiene i stedet for at vi sitter å kritiserer hverandre. At vi har delt de gode historiene til å begynne med er med på at vi har fått det til.

På bakgrunn av dette forteller vedkommende videre at det er gjennom å møtes, gjennom erfaringsdeling og gjennom å dele historier fra deres praksis og arbeidshverdag at de har klart å oppnå gode tverrprofesjonelle resultater. Dette kan gi et inntrykk av at aktørene samtaler og samhandler med hverandre i, hva Edwards (2010) kaller for ”boundaries” (forfatteren oversatt til ”grensearbeid” som redegjort for i avsnitt 3.1) og i kraft av dette bygges en felles kunnskap og forståelse mellom de ulike aktørene, nettopp fordi de selv skaper et rom hvor ressurser fra ulike praksiser kommer sammen for å gi problemstillingen en mer helhetlig løsning. Ved å fortelle hverandre hva de ulike aktørene kan få til, hvilket ansvar de tar på bakgrunn av den ekspertise og kompetanse de innehar, bygger de felles kunnskap og forståelse i tillegg til at de bruker denne felles kunnskapen til å mediere for deres tolkning og responser. Denne karakteristikken er essensiell i det som utgjør relasjonell handlekraft, og i dette begrensede studiet kan det også virke som en visshet eller en form for anerkjennelse om at ”vi får det til”.

Edwards (2010) er opptatt av at gjennom gode relasjoner vil også kunnskap og kompetanse bli delt og derigjennom oppnår man en større grad av felles kunnskap fordi ferdigheter, evner, kompetanse og ressurser blir gjort eksplisitt, og i tillegg vil motivene til de ulike aktørene bli gjort kjent og kan lettere bli justert inn i forhold til oppgavens karakter. Hvis man evner å møte hverandre med anerkjennelse og med et ønske om å åpne opp for en relasjon og en kontakt, vil man kunne legge bedre til rette for at utveksling og undersøkelse mellom deltakerne finner sted.

Informant C og B forteller oss at gode relasjoner skaper tillit og trygghet som derigjennom tilveiebringer kommunikasjon og samtaler med kollegaer om deres ståsted og fortolkninger. Utsagn fra informant C kan tolkes som at det nettopp er gjennom dialog man skaper muligheter for at man kan bruke hverandres kompetanse. Og gjennom samtalene åpner aktørene opp for å dele erfaringer og historier fra egen arbeidshverdag som kan synliggjøre den enkeltes ressurser og kompetanse. Det er mulig å få et inntrykk av at gode og tillitsfulle

relasjoner mellom leder og medarbeider og mellom medarbeiderne er viktig for informantene.

Altså det mellommenneskelige, det fundamentet som ligger i samarbeidet mellom oss i forhold til å vite at vi kan ta opp saker, vi kan snakke sammen. At det på en måte er fleksibiliteten, det er trygghet, det er tillit og det høres ut som såne flossord men innholdet i det er kjempefint. Informant C

For å ha en god relasjon til mine kolleger så handler det om å være trygg på hverandre og at det er en romslighet for å kunne diskutere å ta opp ting. At hvis du sier noen ting, hvordan blir det tatt i mot. Men det handler også igjen om å være sammen, møtes å treffe hverandre og få noen felles historier og sånt. Informant B.

Utsagn fra informant D gir et eksempel på når gode relasjoner har påvirket et samarbeid som vedkommende har vært en del av.

Jeg hadde et møte i arbeidsgruppa i går. (...) Det er ganske omfattende arbeid og litt sånn vanskelig å ta tak i, men vi har nå laget et opplegg og vi er en gruppe som jeg er veldig godt fornøyd med. På slutten av møtet spurte jeg hva er det det møtet her har gitt dere.

Informanten forteller videre at de har samtaler rundt selve oppgaven og rundt de beslutningene som er tatt for hvordan de skal jobbe videre. Vedkommende forteller videre at det oppleves at det kommer mange gode tilbakemeldinger og innspill fra alle deltakerne og vedkommende opplever at de er:

(...) trygge på hverandre, man bruker de ulike kompetanser som er i rommet. Og man produserer noe sammen. Og har et felles bilde på hva som skal skje framover, og det er ingen som sitter å er helt døde, men alle som sitter er med og alle bidrar. Det liker jeg. Informant D.

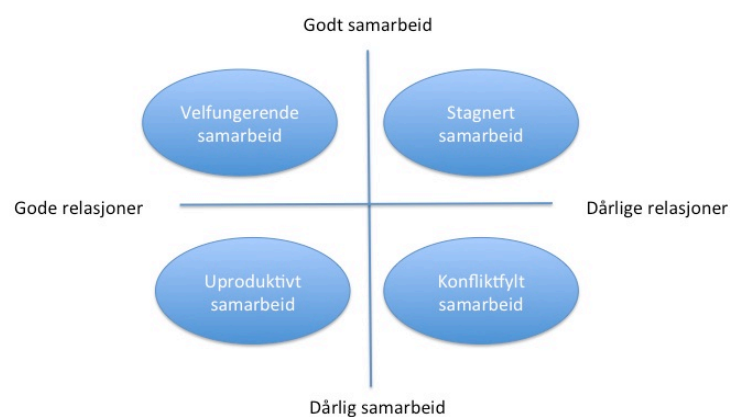
Dette kan gi et bilde på et utviklingstrekk i arbeidslivet generelt, at det i økende grad er preget av kompetente aktører. De ønsker å prege sin arbeidsplass og arbeidssituasjon med egne refleksjoner og meninger. Det kan også gi et inntrykk av at lederen er opptatt av å skape gode relasjoner basert på trygghet, åpenhet og anerkjennelse fordi vedkommende ser at gjennom dette så bidrar alle medarbeiderne med sine ressurser og kompetanse. Det kan også være slik at ved å bygge opp et samarbeid basert på slike verdier kan medarbeiderne føle lojalitet og tilhørighet til arbeidsplassen eller arbeidsgruppen. Til motsetning hvis for eksempel arbeidsplassen hadde vært preget av et mer individualiserende miljø hvor relasjonene kan ha en tendens til å være kortvarige og at de regelmessig må tas opp til vurdering.

På spørsmål om informantene har opplevd samarbeid preget av dårlige relasjoner kommer informant E med et interessant eksempel som viser hvordan man som leder må evne å legge til rette for at alle medarbeiderne opplever mestring og deltakelse:

I og med at jeg har en lederfunksjon så må jeg jo bare like alle jeg jobber sammen med egentlig, selv om jeg ikke gjør det. Det er noen her jeg anstrenger meg for å ha et godt forhold til. (...) Det kan være tilfeller jeg må tenke; hvordan kan jeg bruke deg inn i dette oppdraget her på en måte som gjør at du gjør minst skade og at du allikevel opplever at du har gjort en god jobb. Man kan få til det. Og så er det mange oppgaver som skal fylles. Så man må bare bruke litt kløkt og finne gode løsninger.

Utsagn fra denne lederen viser at i mange tilfeller må hensynet til fleksibilitet kombineres med at man ivaretar hensynet til forutsigbarhet. Dette tilfellet er preget av en dårlig relasjon mellom leder og medarbeidere og det kan gi et bilde av noen av de forskjelligartede situasjoner man som leder kommer opp i. Det kan også gi et bilde av at det ikke alltid er slik at hensynet til den enkelte og at den enkelte skal få brukt seg selv i enhver situasjon, kan få forrang. I visse tilfeller må man som leder ta beslutninger på vegne av organisasjonens beste. Dette kan være et eksempel på det krysspresstet man som mellomleder kan befinne seg i.

5.1.3 Hva kan skape god basis for relasjonell handlekraft?



Figur 3. Relasjoner og samarbeid (Kilde: Forfatterens konstruksjon)

Redegjørelsen i dette avsnitt kan gi et bilde av at lederne opplever at gode relasjoner bidrar til et velfungerende samarbeid, samtidig er det svært få som kan frembringe konkrete eksempler på når dårlige relasjoner har preget et samarbeid. Det er to av informantene som kommer med konkrete eksempler her. De resterende mener at de ikke husker eller kan komme på konkrete eksempler. Informant F fortalte om et dårlig samarbeid preget av dårlige relasjoner som endte med at samarbeidet ble terminert. I forhold til modellen overfor kan det gi et bilde på et konfliktfylt samarbeide. Informant E kan være et eksempel på et stagnert samarbeid hvor medarbeideren til lederen i dette tilfellet allerede før oppstart av samarbeidet hadde fått begrensinger som komprimerer vedkommendes muligheter til å engasjere seg og delta som en fullverdig deltaker. Det er ingen som har snakket om gode relasjoner og dårlig samarbeid. Slik det tolkes i denne oppgaven kan det for eksempel bestå av et samarbeid uten et konkret formål og et sluttprodukt, at deltakerne kommer sammen på bakgrunn av å ha et godt forhold til hverandre. Derfor er begrepet uproduktivt samarbeid anvendt. Utsagn fra informant B kan gi et bilde på hvorfor det er slik at det ikke er flere som husker på de dårlige opplevelsene:

Jeg er ganske dårlig på å huske på sånne dårlige ting, men nei – glemmer ikke på sånne ting skjønner du.

En negativ konsekvens av fokuset på de gode relasjonene kan være at fokuset på de dårlige leveransene, på kompetanse som ikke holder mål, på samarbeid som ikke fungerer, blir underkommunisert for å verne om relasjonen. Er det derfor det kun er noen få informanter som kan gi konkrete eksempler på dette?

5.1.4 Oppsummering

Samlet sett gir dette avsnittet et bilde av at det tverrprofesjonelle samarbeidet i denne begrensede undersøkelsen i stor grad er preget av, og i noen tilfeller også utviklet gjennom gode relasjoner til andre kolleger og eksterne samarbeidspartnere. For å oppnå gode relasjoner har informantene brukt tid på å bli kjent og dele erfaringer og historier fra sin arbeidshverdag. Ut i fra hva informantene forteller kan det tverrprofesjonelle samarbeidet ha en innvirkning på hvordan gode relasjoner oppstår og vedvarer. Likeså kan avsnittet vise at relasjoner også kan påvirke det tverrprofesjonelle samarbeidet. Dette kan innebære at samarbeid og relasjoner står i et resiprokt forhold til hverandre.

Ut i fra min begrensede studie kan det se ut til at informantene jobber mye tverrfaglig og tverr-etatlig. De er opptatt av å bli kjent med hverandre slik at man bedre kan dra nytte av hverandres ressurser. Videre kan analysen avdekke at deler av organiseringen av arbeidet internt gjøres på bakgrunn av ansattes kompetanse og særskilte ressurser. Dette kan vise at ansatte er med i flere arbeids- og/eller prosjektgrupper, samt at lederne har fokus på å utnytte de komplementære ressursene til medarbeiderne.

Videre kan utsagn fra informantene gi et inntrykk av ledere som er bevisst på at kunnskapen til hver enkelt medarbeider og de erfaringene hver enkelt besitter er en viktig kapital for organisasjonen. Dette ser vi gjennom et bevisst fokus og tilrettelegging for deling av kunnskap gjennom historie- og erfaringsfortellinger ved bruk av metoden og verktøyet. Dette kan være elementer som kan bidra til at det legges til rette for å utvikle kapasiteten til å handle etter den relasjonelle handlekraften. Videre kan denne formen for erfarings- og kunnskapsdeling bidra til at det bygges gode, langvarige relasjoner som er preget av tillit og åpenhet. Ut i fra min begrensede analyse kan det på den andre side være vanskelig å si noe sikkert om på hvilke måter de gode relasjonene kan veie opp for vanskelig samarbeid, og om det faglige samarbeidet og selve hensikten med samarbeidet kan trumfe ut de gode relasjonene.

Ut i fra min analyse kan det også bety at læring og deling av kunnskap må foregå i sosiale situasjoner – i sosiale relasjoner mellom kollegaer. Dette skyldes ikke minst det at mye av kunnskapen vi bærer med oss er taus og vanskelig å redegjøre for, men i mange tilfeller enklere å vise gjennom praktiske eksempler hvor man kan beskrive hva man gjorde og hvilke utfall det fikk. Det kan være interessant i den sammenheng å stille seg spørsmål om mangelen på de ”dårlige” relasjonene og vanskelige samarbeid være et uttrykk for at det i forholdet mellom tverrfaglig samarbeid og relasjonell samhandling kan oppstå et spenningsfelt. På en slik måte at fokuseringen på de gode relasjonene og på å dele gode historier kan utkonkurrere det tverrfaglige, og dermed blir samarbeidet først og fremst preget av gode relasjoner men ikke nødvendigvis, eller i like stor grad av et godt *tverrfaglig* arbeid? Min begrensede studie kan ikke si om dette faktisk er tilfellet, men kan det være slik at uten konstruktive og i tilfeller negative tilbakemeldinger kan man da blir klar over hvordan ens egen væremåte og ens evne til å samarbeid kan påvirke en relasjon?

5.2 Relasjonell handlekraft

Når Edwards (2010) beskriver hva som skaper et godt tverrprofesjonelt samarbeid beskriver hun også hvilke egenskaper som skal til for å utvikle relasjonell handlekraft.

”this additional capacity involves recognising how others interpret and react to problem (...)” (Edwards, 2010, s. 2).

”and work needs to be done to elicit, recognise and negotiate (...) in order to align oneself in joint action” (Edwards, 2005, s. 172).

I hovedsak innebærer dette å tydeliggjøre de ressurser man bringer med seg inn i et samarbeid. Samtidig hevder Edwards (2010) at det er like viktig å anerkjenne, være åpen for og respektere den kunnskapen og ekspertisen som andre bringer med seg. Slik det tolkes her er det flere elementer som må etableres for at dette skal skje. For det første handler det om at man må ha tilgang til andre aktørers kunnskap og kompetanse. Det handler også om at man må åpne opp sin kunnskap og kompetanse for andre. Med åpne opp så menes det at man på en eller flere måter settes i stand til å kommunisere ut hva det er man sitter inne med. Hvilke egenskaper, ressurser, erfaringer, kompetanser og kunnskap har den enkelte som andre kan ha nytte av å vite om? På mange måter kan det være snakk om å dele, snakke om og redegjøre for sin kunnskap og kompetanse.

5.2.1 Hva bruker informantene av ulike virkemidler for å få bedre kjennskap til sine kollegers ressurser og kompetanse?

I forhold til mine medarbeidere så har vi hatt dagssamlinger hvor vi har jobbet med styrkene til hverandre. Hvor vi delte historier og fikk på en måte kartlagt styrkene. (...) Man får jo opp hovedessensen i hvem den personen er. (...) Det er en fin måte å få en oversikt over ressursene og styrkene som er i et team. Det gjør at gruppa kanskje er mer klar over styrkene til hverandre sånn at du kan bruke dem mer bevisst. Ikke sant, i forhold til de oppgavene som skal løses. Informant B.

Det er ikke sikkert at jeg er stødig nok på valg av metode, men jeg var ganske nøye med å finne ut av hvordan vi skulle organisere oss, hvem skal løse hvilke oppgaver. (...) I utgangspunktet var det i forhold til hva de selv synes at de får til og hva de er gode på. Og det er faktisk mulig i stor grad, i hvert fall hos oss å kunne innfri de ønskene og faktisk få utført det du trenger av arbeid. For vi er jo ulike. (...) Ikke en definert metode så var det i hvert fall å ta i bruk styrkene og ressursene til de enkelte å prøve å utnytte det mest mulig. Informant C.

Utsagnene overfor representerer den forskjellen som eksisterer mellom samtlige av informantene med tanke på måter å vinne innsikt og oppnå kunnskap om medarbeidernes kompetanse og ressurser på. Det er imidlertid ikke gitt hvilke måter som er de beste eller som tilveiebringer mest innsikt. Dette viser at i store komplekse organisasjoner, hvor ledere har høy grad av autonomi og hvor fleksibel organisering og oppgaveløsning er en del av arbeidshverdagen kan arbeidsmetodikken variere i like stor grad som antall ledere. I følge oppgavens teoretiske ståsted er det heller ikke slik at "one way" er "the best way". Edwards (2010) er opptatt av at for å kunne handle relasjonelt og være en ressursfull aktør må man få innsikt i hvordan andre aktører arbeider, hvordan de resonnerer og tolker oppgaver og utfordringer de står overfor. Dette er viktig slik at man skal kunne være i stand til å gjenkjenne måter andre tolker og reagerer på i et eventuelt samarbeid senere, og dermed være i stand til å tilpasse ens egne tolkninger og løsninger.

Informant B snakker videre om hva vedkommende opplever at man oppnår gjennom å dele historier fra hverandres arbeidshverdag.

Gjennom å bruke styrkekortene så får du litt sånn "aksjonsforskning" i forhold til hva var det den personen gjorde i den situasjonen som gjorde at resultatet ble bra. Og det vil de andre medlemmene kunne lære av – du kan ikke melde deg ut av møtet, du skal på en måte gi en tilbakemelding, og når du vet det så tror jeg at du automatisk vil lytte bedre og gjennom det å lytte bedre så vil du kunne lære bedre. Og så tror jeg at den som får de tilbakemeldingene, at det er klart at det gjør noe med deg at du får positive tilbakemeldinger fra dine kolleger. Og at det er tilbakemeldinger som er knyttet opp til verdier og konkrete ting som du har gjort da. I stedet for at det bare er sånn "bra og fint" liksom.

Edwards (2010) er opptatt av at forholdet mellom aktørene må organiseres slik at de ulike aktørene tillegges like stor vekt. Det kan tolkes dit at selve organiseringen av måter å for eksempel dele kunnskaper og erfaringer med hverandre på, må gjøres på en måte som tilveiebringer gode muligheter for at *alle kan dele* sine erfaringer med hverandre. Videre så kan det handle om at dette må blir gjort på måter som gjør at alle deltakerne kan anerkjenne det arbeidet og den kompetansen og de ressursene som blir brukt av hver enkelt. Utsagnet overfor kan være et godt eksempel på at det i dette tilfellet ligger gode strukturer og metoder for å dele erfaringer og eksempler gjennom bruken av styrkekort-verktøyet. Informanten skiller seg ut fra andre ved at vedkommende er opptatt av at styrkekortene legger til rette for en slags "aksjonsforskning" rundt historiene som blir delt. Vedkommende viser at de bruker

tid på å forske i hverandres historier og erfaringer for å lære av hverandre og samtale rundt hva det var den personen gjorde som skapte et slikt resultat. Dette viser at den formen for tilbakemelding som vedkommende snakker om er omfangsrik og det pekes ofte tilbake på konkrete valg og bruk av styrker og ressurser som den enkelte benyttet seg av. Dette kan være et bilde på et godt organisert møte hvor deltakerne deler sine ressurser og kompetanse med andre, samtidig som det gir en åpning til å lære av hverandre fordi verktøyet tilrettelegger for dialog etter delerunden. Det er igjen viktig fordi det kan bidra til at man oppnår forståelse som derigjennom kan agere som felles kunnskap for deltakerne (Edwards, 2010, s. 69). Derfor blir et kollegafellesskap slik som beskrevet av informant B viktig, fordi det kan legge til rette for at man kan lære av hverandre gjennom faglig samtaler og at man kan tilegne seg innsikt og kunnskap om hvilke planer, strategier, beslutninger og annet som ligger bak ulike handlinger.

Utsagnet overfor kan også vise et bilde av verdien av å se på læring som noe mer enn en en-til-en relasjon, men mer som et felles ansvar. Hvor hovedansvaret må ligge hos leder slik at dette blir tilrettelagt for og slik at alle medarbeiderne deltar. På en måte kan man si at jo flere aktører som deltar i slike møter, jo større blir den felles gevinsten.

Det kan jo hende at noe av det du deler med andre er noe de tenker at ja det, det var en god refleksjon, eller det var en god måte å kunne bruke det på i den settingen, det har ikke jeg tenkt på. Så det er klart at deling genererer jo nye ideer. Samtidig så blir du mye mer bevisst på deg selv når du forteller om det også. Jeg sitter jo å reflekterer når vi snakker sammen nå rundt deler av de temaene. Så jeg tenker at i delingssituasjoner så er det læring i det for alle som er å deler. Det er liksom, det er egentlig en kanskje litt sånn undervurdert måte å samarbeide og kompetanseheve seg på egentlig, for det er veldig mye læring i det. Informant C.

Organisasjonen har også en felles ansattportal. Den ble lansert i høst og fungerer både som en oversikt over alle ansatte, i tillegg til at det er en kanal for deling av kunnskap og informasjon. Tre av seks informanter nevner dette verktøyet som sentralt i arbeidshverdagen. Informant E gir et konkret eksempel på hvordan dette verktøyet kan fungere som en arena for deling av kunnskap:

Ja jeg har et prosjekttrom som heter (...). Og der er det mange som har lagt ut ting som de har teste ut i egen virksomhet. Vi har en blogg, hvor alle som er medlemmer der får den opp på sin side på ansattportalen. Så alle de rommene jeg er medlem av, der får jeg opp innlegg fra de forskjellige rommene. Noen rom har jo flere 100

medlemmer og da får du jo en enormt sann spredningseffekt. (...) Jeg bruker ansattportalen mye. Jeg har arbeidsrom hvor jeg inviterer inn. Noen lukkede, men de fleste er åpen for hvem som helst. Det er en veldig fin kanal for å dele kunnskap. Informant E.

Den elektroniske ansattportalen har mange gode funksjoner, men det er mangler herunder da det ikke er slik at man som ansatt på noen måte er påkrevd å bruke portalen og i mange tilfeller kan det tolkes dit hen at verktøyet fungerer mer som et redskap man kan anvende i oppgaveløsning og en portal for å dele informasjon. På en annen side så kan det tolkes slik at de medarbeiderne som aktivt bruker denne portalen opplever at de er en del av et større fagnettverk og på den måten kan de oppleve at portalen er ett virkemiddel for kunnskapsdeling i organisasjonen.

Informant E og D forteller at i mange tilfeller er det kun gjennom dette verktøyet at man får tilgang til informasjon. Det kan tolkes som et insentiv fra organisasjonens side til å bruke portalen da det er slik at mye informasjon kun blir lagt ut der og at det derigjennom kan bidra til å sikre at verktøyet blir brukt. Det er allikevel rom for å argumenter for at dette verktøyet fungere mer som en informasjonskanal enn en kunnskapsdelingskanal da de øvrige tre informantene verken tok opp denne portalen som et verktøy for å dele kunnskap eller som et verktøy for å hente ut viktig informasjon. Det kan være et uttrykk for at de ikke ser verdien av å dele via et intranett men foretrekker å være i samme rom til samme tid. Det er et hensyn å ta at verktøyet er nytt og dermed fortsatt i en implementeringsfase.

Videre gir empirien innsikt i at bruk av mail fortsatt er en sentral kanal for deling av informasjon og kunnskap. Ved spørsmål om bruk av verktøy i arbeidshverdagen nevner samtlige informanter at dette er et mye brukt verktøy og oppleves som et fleksibelt verktøy. Det kan være at mange oppfatter dette som et effektivt verktøy som kan brukes uavhengig av tid og sted. Det er også en viktig erkjennelse at selv om digitale verktøy gjør det lettere enn noensinne å holde kontakt og informere hverandre vil det aldri kunne erstatt den sosiale virkeligheten og de sosiale ”menneskemøtene” – de møtene som krever at man tar et initiativ, at man står i en dialog og at man snakker sammen.

Ved spørsmål om det er verktøy de kunne ønske de hadde som kunne bidratt til mer innsikt i medarbeideres kompetanse og ressurser er det åpenbart at dette er en tematikk som informantene er opptatt av, og som igjen kan gi et inntrykk av at arbeid rundt det å

tilveiebringe innsikt og kunnskap om hverandres fag og kompetanse er langt på vei et ferdigstilt arbeid.

Jeg savner jo masse som er spennende. Vi er vel kanskje på et nivå enda at man gir hverandre styrker og så har vi satt ting i en styrkebank og så tenker man at ”Okei, det var hyggelig. Det var en god opplevelse. Dette var et fint fellesskap.” Men så er det liksom å løfte det litt opp da, og virkelig bruke det til et verktøy som man er god på, men å heve det et nivå. Virkelig bruke det sånn at det er skikkelig kraft i det. Der er jeg ikke enda. Informant D.

Utsagn fra informant D viser både til den siden om at det er en utfordring å arbeide med å oppnå innsikt i og danne seg en god oversikt over medarbeideres og kollegers kompetanse. I tillegg kan utsagnet vise at med tanke på dette gjenstår det fortsatt en del arbeid i organisasjonen. Utsagnet skiller seg også ut fra andre utsagn ved at informanten snakker videre om en ytterligere kraft man kan oppnå hvis man evner å bli enda bedre kjent med hverandre, og vedkommende utdyper under her med:

Jeg tror at vi hadde opplevd enda mer mestring i jobben fra at vi hadde kjent hverandre enda bedre. Vi kunne utnytte hverandres potensiale enda mer enn det vi gjør nå. (...) Inn i en prosjektgruppe for eksempel og løfte det opp å brukt det sånn at hun, hun er knall god på den – sett henne inn der. Jeg bruker det nok litt sånn, men dra det enda hakket høyere. Informant D.

Dette er interessante refleksjoner fra informanten og kan vise til at denne lederen har øyne for en ytterligere kapasitet som kan utvikles ved at man har et enda sterkere fokus på å bli kjent som en heterogen gruppe. Kan det være slik at ved å gå enda dypere inn i forskjellene mellom medlemmene og samtidig også vise hva det er som gjør en person unik i forhold til andre, så kan man oppnå mer og bedre utnyttelse av hverandres ressurser? Edwards (2010) mener at den relasjonelle vendingen bringer med seg krav om at nye arrangementer og måter å bringe ekspertise sammen krever at man må fokusere på å støtte og utvikle kompetanse til aktørene. På bakgrunn av analysen som hittil er gjort kan det sies at styrkekort-verktøyet er et nyttig verktøy til bruk her. Men ut i fra min begrensede studiet kan det være vanskelig å si for sikkert om det kan være andre elementer som bidrar til at man er åpen og anerkjennende overfor hverandres ressurser. Videre sier Edwards at for at det skal kunne utvikles relasjonell handlekraft må de profesjonelle aktørene settes i stand til å kunne:

”recognising how others interpret and react to problems and aligning one’s own interpretations and responses to theirs, to produce enriched understandings and practices” (Edwards, 2010, s. 2).

Det tolkes slik at det her handler om måter man samarbeider på, som gjør at man blir i stand til å handle relasjonelt. Det vil si at man skal være i stand til å gjenkjenne hvordan andre tolker og reagerer og handler på. Det vil også si at man skal kunne tilpasse ens egen tolkning og løsning i forhold til de andre aktørene slik at den totale forståelsen og oppfattelsen av den aktuelle situasjonen blir best mulig.

Empirien viser at ingen av informantene kan si om bruken av styrkekort-verktøyet har påvirket samarbeidet på en slik måte som bekrefter det Edwards sier.

Det vet jeg nesten ikke helt. Om det er det eller om det er andre ting. Det synes jeg er litt vanskelig å svare på. Informant D.

Ut i fra dette utsagnet kan det tolkes slik at informanten opplever at det er vanskelig å skille ut om det er verktøyet konkret som har bidratt til at de oppnår gode resultater og at oppgavene de har ansvaret for blir løst på en god måte med bidrag fra alle involverte aktører. Det kan gi et inntrykk av at dette er et komplekst bilde. Det er mange elementer som kan ha vært viktig bidragsfaktorer. For eksempel kan det være det faktum at samarbeidet har utviklet seg over mange år og at de har, uavhengig av bruken av styrkekort-verktøyet eller andre verktøyet, utviklet en kultur for slik samhandling og samarbeid. Det kan også være slik at gjennom medlemskap i en stor organisasjon som fylkeskommunen utgjør, så kan andre uformelle nettverk ha utviklet seg og bidratt med utveksling av informasjon og erfaringer mellom personer og enheter. Dette gir informant D og E uttrykk for her:

Jeg er mye med i sånn type nettverksgrupper, prosjektgrupper. Informant D.

Vi er noen her, ikke bare denne seksjonen, men vi er seks stykker som nå har dannet et eget nettverk. Informant E.

Edwards (2010) mener at hvis man blir i stand til å gjøre sine ressurser tilgjengelige for andre og viser hva man tar standpunkter på bakgrunn av, kan det bidra til at man genererer en dypere forståelse av hva som er viktig for det tverrprofesjonelle samarbeidet og derigjennom muliggjøre å handle mer relasjonelt mot en mer holistisk oppgaveløsning. Kan det være at

bruken av verktøyet varierer i så stor grad at det også gir forskjellig utfall for de ulike brukerne?

5.2.2 Hvordan blir styrkekort-verktøyet brukt blant lederne og hva kan dette fortelle oss?

På bakgrunn av intervjuene kommer det frem at hvordan verktøyet blir brukt og i hvilke settinger det anvendes varierer. Årsaker til dette kan blant annet være at man står fritt til å bruke dette verktøyet og andre verktøy i sin arbeidshverdag. Det er ingen som er pålagt å bruke verktøyet. Flere av informantene snakket om at det er tatt noen strategiske beslutninger som blant annet har ført til at det styrkebaserte tenkesettet er blitt innført i organisasjonen. Men i forhold til bruken av blant annet styrkekort-verktøyet kan det tolkes slik at det er uforløst potensiale. Informant C snakker blant annet om at den metoden som verktøyet er grunnlagt på er noe han har inkorporert mer og mer i sin praksis – med tanke på å skape rom for å dele historier og gi gode tilbakemeldinger til hverandre, men bruken av selve verktøyet er ikke noe han kommer til å vektlegge.

Hvis jeg tenker internt her hos oss, så tror jeg tanken er å ikke bruke de, men jeg tror at poenget ved å bruke de er noe vi skal bruke mye. Informant C.

På litt ulike måter har informantene gitt uttrykk for at andre også bruker verktøyet på ulike måter. De kommende utsagn kan tegne et bilde av at bruken er inkonsistent og kan være et symptom på at verktøyet ikke er godt nok jobbet inn i organisasjonen.

Det har vært veldig forskjellig hvordan kollegaer har brukt det. Jeg har som sagt brukt de inn i ledergruppa. Også vet jeg at de har tatt inn noe på avdelingsmøtene, og så vet jeg at noen har brukt de ganske systematisk, og så er det noen som nesten ikke har brukt de i det hele tatt. Informant A.

I litt varierende grad. Vi er nok litt sånn delt hvis jeg tenker vår seksjon. Informant E.

Informant C snakket lenge om hvordan mange kan oppfatte at bruke av styrkekort-verktøyet virker distanserende og fjernt. Det at man ved hjelp av et kort skal komme med tilbakemeldinger til hverandre og snakke om sine gode prestasjoner. Det bildet som tegner seg her kan være et uttrykk for at utfordringene kan være mange. For det første kan det handle om at det å innføre nye tiltak rundt struktur, organisering og bruk av verktøy ikke

nødvendigvis resulterer i at selve utføringen av arbeidet endres. Videre så kan det være slik at medarbeiderne opplever at å formidle sine tanker og meninger om hvordan andre kolleger handler, tar avgjørelser og bruker sine kunnskaper og ressurser gjennom et verktøy er vanskelig. Det kan også være slik at for noen mennesker er det ukomfortabelt å snakke om seg selv på sitt beste, og dele erfaringer om når resultatet har blitt bra takket være noe de selv har gjort. Det kan også virke fremmed og fjernt for noen. Utsagn fra informant C kan gi et bilde på noe av dette.

Mange synes det er fryktelig kleint, og de synes det å skulle fortelle noen hva du gjør bra på kommando. Informant C.

Et annet interessant utsagn fra informant B kan gi et bilde på at selve implementeringen og kanskje også legitimering av bruken av verktøyet har vist seg å være mangelfullt, i tillegg til at selve verktøyet representerer en helt annen tilnærmingstype til det å arbeide med utvikling og endring.

Det jeg tror da, at det er akademikere som har tatt et langt studie (...) og de har jobbet ut i fra noen prinsipper og verdier. Og så plutselig er det noe som kommer og ikke gjør helt om på det, men det er i hvert fall noe helt annet. Og da tenker jeg at det kan jo nesten røkke litt ved hele verdensbildet deres. Og at det de har gjort da, ikke nødvendigvis er feil, ikke sant. Men jeg tror kanskje at det for noen er noe med å holde fast ved det de faktisk har jobbet og trodd på, og jeg tror kanskje at det er liten vilje til åpenhet. Informant B.

Samtidig som endring av måter å løse og håndtere problemstillinger og utfordringer på kan være fruktbart for den totale organisasjonen er det ikke nødvendigvis en rett frem prosess å få alle med på laget. Nye rutiner, måter å håndtere oppgaver og mennesker på kan innebære usikkerhet for mange. I dette tilfellet kan det virke som om det er flere som opplever at denne endringen resulterer i helt nye måter å håndtere arbeidshverdagen på. Det kan være at noen opplever at de må gjøre noe de aldri har gjort før. Dette kan føre til intern motstand. Og utsagn fra informant B og C kan være et uttrykk for dette.

Når vi startet med det styrkebaserte i Buskerud fylkeskommune så ble det egentlig to leire. Det var de som omfavnet det og syntes at dette her var bra, også er det de som syntes at det her var helt bortkastet og helt kleint og de hadde vært borte i dette før. (...) Og det ble nesten sånn knokkelkamp. I vår organisasjon så det jo vedtatt at dette her er veien vi skal utvikle oss, og hvis vi er i ferd med å miste en, la oss si en tredjedel av medarbeiderne på veien, da må vi tilpasse oss og vår måte å bruke

verktøyene på slik at det oppleves som gode metoder som brukes. (...) Vi har brukt mye tid på akkurat dette her. Informant C.

Informant C kan vise et bilde av noen av de utfordringer man kan stå overfor i store omstillings- og endringsprosesser slik som de som her har funnet sted. Samtlige av informantene deler opplevelser og meninger de har fått fra sine medarbeidere om at fylkeskommunen har vært i slike prosesser tidligere og at det kan ha bidratt til at noen kan ha mistet troen på at veien til Nirvana er omstilling og endring. Generelt kan det sies at en fylkeskommune som denne, som har en sentral stilling i samfunnet, er også kanskje de som er først ute med nye velferdstilbud og organisasjonsformer fordi de er avhengig av å rette seg etter samfunnets utvikling. Slik som denne oppgaven har vært mye inne på er brukeren, kunden og klienten i stor grad blitt mer sammensatt, noe som også fordrer mer komplekse problemstillinger. Fylkeskommunen er kanskje mer enn noen gang den organisatoriske enheten som står nærmest i forhold til å ivareta utviklingen av lokalsamfunnet. Å være medarbeidere i en slik organisasjon kan oppleves som krevende.

Jeg tror nok en del har historikk på at man har prøvd ut ting uten at det har vært satt i en sammenheng. Noen har nok opplevd at de har vært litt sånn prøvekaniner på verktøy. Informant E.

Og så er det kanskje noen som har opplevd at det har vært litt trykt ned. Det har vært litt sånn trykt ned fra ledelse og man har kanskje ikke følt at det har vært noe som man har sagt ja til. Informant F.

Informantene sitter i ulike posisjoner i organisasjonen som gjør at de har mulighet til å påvirke for eksempel hvor og når et slikt verktøy blir brukt. Det har blitt konstatert at det på ingen måte pålegges noen å bruke verktøyet, men det kan allikevel være interessant å forfølge tanken om at man som leder bruker sin posisjon på å influere hvordan praksis blir utført for å oppnå anerkjennelse fra beslutningsorganet. Og med tanke på at de fleste er positive til bruken, kan det være at de er opptatt av at dette er noen deres medarbeidere også skal bruke. Informantenes rolle i organisasjonen kan, som oppgaven har vært inne på – fremstå som et isolerende sjikt ved at de bruker sin posisjon til å hindre at endringer finner sted. På den andre siden kan deres posisjon være en pådriver for endring. Dette kan vise et bilde av mellomlederen som et janusansikt og hvordan den makt og autoritet som rollen tillegges kan både være en pådriver og sette grenser for eller hindrer endring.

Rett etter jul da hadde jeg bestemt meg for å bare ta den der når alle var her og virkelig innlede at nå er det faktisk sånn at vi har holdt på med dette i mange år. Jeg har hørt alle innvendingene. Men nå er det sånn at her nå så jobber vi styrkebasert. Og hvis du synes det er vanskelig selv så få med en av de som kan det, for det er noen superbrukere her som har gjort det mye på hver sin avdeling. Informant A.

Utsagn fra informant A skiller seg ut ved at vedkommende har systematisk og over tid oppmuntret til bruk av verktøyet – i siste instans slik som utsagnet over kan være et uttrykk for, valgt å påføre noe press slik at adferden til noen enkelte innordnes kollektivets interesser. Det fremstår ikke slik av empirien at andre ledere har vært i samme posisjon som informant A her gir uttrykk for. Det kan være flere grunner til det. Jeg skal ikke gå videre inn i å spekulere i hvordan bruk av makt kan virke inn på endring- og utviklingsprosesser. De nedenstående utsagnene gir dog et bilde av hva noen av de andre lederne mener at de har selv påvirket med i forhold til å få medarbeiderne sine til å anvende styrkekort-verktøyet.

Ved å snakke varmt om dette her med å ha fokus på styrker. At alle ønsker vi å lykkes. Alle ønsker vi å få brukt de styrkene vi har og at vi må ha noen verktøy for å klare å få det til. Informant E.

Vi jobber med det nå. Å få folk lyst til å bruke det. Så nå prøver vi å få til en bedre struktur, hvor det blir en naturlig del av uka. Informant F.

Dette kan være et bilde på at noen opplever at verktøyet ikke er viktig for deres arbeidshverdag. Dette kan det være mange grunner til, men verktøy kan for mange oppleves som en forlengelse av seg selv og det kan være vanskelig å endre og tilføre noe nytt, også hvis man blir sittende med gamle verktøy og ikke opplever at det nye faktisk bringer inn noe nytt. Innføring av nye verktøy vil ikke nødvendigvis føre til at vi jobber på nye måter. På en annen side så kan dette også være et uttrykk for en negativ side ved det at man ikke er pålagt å bruke verktøyet og at det heller ikke er noen formelle strukturer som tilveiebringer for eksempel opplæring i bruk av verktøyet. Informantene gir mer uttrykk for at de bringer verktøyet inn i situasjoner hvor de selv føler seg kompetente til å bruke det og hvor selve effekten av å bruke det kan være god. På en annen side så er det et sentralt funn at mange mener at det fortsatt gjenstår arbeid med tanke på å informere om verktøyet og at det fortsatt kan være medarbeidere som ikke vet hva verktøyet er ei heller hva det kan brukes til. Ut over dette snakket flere av informantene om det ”å ta regi” over møtene. Noe som kan vise til at de bruker tid på å forberede seg og planlegge for møter hvor formålet er å anvende styrekort-

verktøyet. Et utsagn fra nedenstående informant kan gi et bilde på dette og kan vise hva informanten opplever selv at regien over møtet kan bidra til.

Jeg er blitt mer opptatt av at når det er møter, hvordan er det jeg kan tilrettelegge de møtene sånn at jeg kan bruke de deltakerne som er i det møtet til å, skal vi si, løse de problemene eller de problemstillingene som er oppe, få innspill til de. Og få på en måte, få hentet ut maks av den kompetanse som er i rommet under møtet. Informant B.

Det er en gjennomgående rød tråd i analysen at både bruk av styrkekort-verktøyet, kunnskapen om hva verktøyet kan legge til rette for og selve opplevelsen av hvordan det er å bruke verktøyet varierer mellom de ulike informantene. Med tanke på hva informantene har fortalt fra deres egen praksis, kan det være slik at dette også er tilfellet blant deres medarbeidere. Hva kan dette bildet si oss noe mer om?

Edwards (2010) er som nevnt opptatt av at engasjement i og med andre aktørers kunnskap og ressurser er essensielt for profesjonelle aktører. I tillegg til dette er hun også opptatt av at man kan oppnå innsikt i og forståelse for andres handlinger, tolkninger og argumentasjon ved å få kunnskap om hverandres verdier og motiver/intensjoner for hvordan man handler. Edwards (2010) mener videre at man gjennom å undersøke hva som skjer på nivået hvor praksisen blir utført, kan man bedre bli i stand til å se hvordan kunnskap blir bygget og på hvilke måter ulike aktører trekker på ulike former for kunnskap og hvorfor. Hvis vi anser de ulike praksiser hvor profesjonelle aktører handler som kollektive, målbevisste, kunnskapsbaserte, gjennomtrengt av kulturelle verdier, lastet med følelsesmessig frykt og åpenhet for endring, kan vi da lettere forstå hvorfor mennesker handler som de gjør og hva de legger til grunn for sine handlinger og måter å utføre sitt arbeid på? Omgivelsene og miljøet innenfor ulike institusjoner og organisasjoner kan variere, det kan også aktivitetene innenfor dem og deltakerne kan oppleve aktivitetene forskjellig avhengig av for eksempel arbeidsdelingen innfor dem. Fylkeskommunen har mange ulike aktiviteter som den skal dekke og samfunnsmandatet står som den overordnede retningslinjen for alt arbeidet som blir utført. Det vil også innebære at ulike profesjonelle aktiviteter vil prege en stor del av den daglige driften i en slik virksomhet.

Et av de fremste poengene til Edwards (2010) er at man står bedre rustet til å takle komplekse situasjoner og problemstillinger hvis man gjør dette i samarbeid med andre, og i og gjennom

samarbeidet skal man både være i stand til å tilpasse seg og sin kunnskap og kompetanse i forhold til oppgaven og i forhold til de man samarbeider med. Det er også slik at hvis man skal handle i forhold til den relasjonelle handlekraften så skal man ha innsikt og kjennskap til de man samarbeider med i de ulike sosiale situasjonene. Kan det være riktig å stille spørsmål til om det er praktisk mulig å oppnå dette ved å bruke kun ett verktøy? Hvis vi ser en gang til på de ovenstående utredningene – at praksis er både konstituert av ulike normer, verdier, holdninger, målsettinger og intensjoner fra ulike aktører, i tillegg til at oppgavene varierer i stor grad fra avdeling, til seksjon, til den enkelte aktør. Kan det være slik at det som konstituerer enhver praksis utgjør en vesensforskjell som gjør at bruken av et enkelt verktøy ikke kan legge til rette for en dialog rundt de ulike elementene som den relasjonelle handlekraften består av? Kan det innebære at man må bruke mer tid sammen og tid på å lære seg å bruke verktøyet som en helhetlig enhet, og ikke sporadisk og i forhold til hva den enkelte leder selv synes er mest praktisk? Kan det også være slik at verktøyet og dets hensikt med å bruke det oppfattes forskjellig fra bruker til bruker fordi verktøyet i seg selv kan brukes på ulike måter?

En kort oversikt over hva informantene selv mener at styrkekort-verktøyet er, kan gi et lite innblikk i noe av dette.

Tabell: Informantenes mening om verktøyet bruksområder

Hva mener informantene verktøyet kan brukes til?			
Informant A	Transformere en kultur	Bred medvirkning fra alle deltakere	Likeverdighet
Informant B	Styrker i spill	Flere innfallsvinkler	Få tilbakemeldinger
Informant C	Gir anledning til å peke på det som er bra	Skaper en bedre læringskultur	Lettere å på en uniform måte gi tilbakemeldinger
Informant D	Man blir kjent med hverandre	Bruk i medarbeidersamtale, gi tilbakemelding til hverandre	Det er noe som er helt konkret
Informant E	Identifisere egne styrker	Bevisstgjøring av andres styrker	Bevisst på at man trenger ulike typer styrker inn i et

			team
Informant F	Skaper engasjement og indre motivasjon	Tettere relasjoner	Gir et språk for å se og snakke om styrker

Tabell 2. Informantenes mening om verktøyets bruksområder (Kilde: Forfatterens egen konstruksjon)

Verktøyet bidrar til at den enkeltes kompetanse og ressurser blir gjort til kjenne gjennom samtaler og i dialog med andre medlemmer. Informantene mener at man kan oppnå bred medvirkning fra alle deltakerne gjennom å bruke verktøyet og dens metodikk. De fleste informantene er opptatt av at dette gir dem måter å snakke sammen på, måter å gi tilbakemeldinger til hverandre på og det gir dem et språk på å snakke om hva de er gode til, på bakgrunn av konkrete historier fra arbeidshverdagen. Det kan tolkes slik at noen også opplever at man blir bevisst seg selv og andre deltakers sine ressurser og ferdigheter, og at verktøyet bidrar til å skape gode relasjoner. Videre gir informantene et inntrykk av at verktøyet legger til rette for en dialog rundt elementer som informantene opplever som viktig i deres arbeidshverdag. For eksempel at det er lettere å snakke om hva man gjør, hvilke valg man tar og hva man handler på bakgrunn av. Det kan også se ut til at verktøyet kan gjøre en bevisst på hva det er man mangler av ressurser inn i et samarbeid. Slik jeg ser det er det ingen måter verktøyet helt konkret sikrer at alle oppnår kunnskap om:

- I. Hvordan man kan tilpasse ens egne tolkninger og løsninger i forhold til andre samarbeidspartnere
- II. Sikre helhetlige løsninger på komplekse problemstillinger

5.2.3 Oppsummering

Jeg har i dette avsnittet drøftet på hvilke måter bruken av styrekort-verktøyet kan legge til rette for den relasjonelle handlekraften. Ut i fra min begrensede studie kan det virke som at hva informantene selv opplever at verktøyet kan bidra til og hva de faktisk bruker verktøyet til, varierer. Til tross for dette kan analysen og drøftingen vise oss at styrekort-verktøyet kan bidra til at man blir kjent med hverandre og at man også blir kjent med hverandres ressurser og kompetanse. Dette skjer hovedsakelig gjennom at deltakerne deler konkrete historier fra egen praksishverdag, samtaler om disse og forklarer hva det var som bidro til at resultatet ble en suksess. Gjennom samtalene blir deltakerne klar over hvilke planer, strategier,

beslutninger og handlinger som gjorde seg gjeldende i de enkelte historiene. På den måten kan deltakerne oppnå god innsikt i hverandres praksis.

Det stilles allikevel spørsmålstegn til om dette er tilstrekkelig for at man også skaffer seg den nødvendige kunnskap om på hvilke måter deltakerne bruker seg selv på i et samarbeid. Oppgaven er opptatt av at man gjennom å bli kjent med andre samarbeidspartners kunnskaper og kompetanse, skal kunne tilpasse sin egen kunnskap og måter å bruke sin kompetanse på i forhold til de man samarbeider med, for at samarbeidet skal bli effektivt og for at samarbeidet skal få en mer helhetlig framgangsmåte og løsning.

5.3 Målet med relasjonell handlekraft: å være en ”ressursrik aktør”.

Altså på møtene så er det ingen som trenger å spørre meg liksom om jeg vil bidra, for jeg er jo en sånn som må bidra. Informant A.

Edwards (2010) er opptatt av at hvis man skal kunne handle som en ressursrik aktør, må man som profesjonell aktør være i stand til å vedkjenne sin egen kunnskap, ta standpunkt basert på dette og samtidig sette seg inn i og forstå hva som er andres kunnskap og bidrag. Hun mener at disse egenskapene til slutt bør gjøre aktørene i stand til å samkjøre sine egne forståelser og kunnskap med de andre deltakere i samarbeidet sin kunnskap og forståelse, og dermed skape en utvidet respons og løsning på de problemstillinger som deltakerne står overfor.

Slik Edwards her vektlegger kan det være fordelaktig å dele det inn i følgende punkter:

- Å vedkjenne egen kunnskap og vite når den er viktig
- Å sette seg inn i og forstå hva som er andres kunnskap og bidrag
- Å samkjøre egne forståelser og kunnskap med de andre deltakernes kunnskap og forståelse

På bakgrunn av analyse og diskusjon redegjort for i de tidligere avsnittene, kan det være belegg for å si at styrkekort-verktøyet bidrar til at man som profesjonell aktør blir klar over hva det er man kan tilføre et tverrprofesjonelt samarbeid. Det kan nedenstående sitater også gi en bekreftelse på.

Jeg tenker på den sjansen man har til å dele en historie om seg selv og noe man selv har gjort som kan kanskje bidra til at andre – oi, det visste jeg ikke at du kunne. Informant E.

Du blir som sagt mer bevisst på det du er god på. Informant C.

Vi så jo hvilke spesifikke styrker den enkelte personen hadde, og vi så at vi hadde en del sånne kollektive styrker. Og vi så at vi hadde en del styrker som ikke egentlig hadde kommet fram, men mer komplementære styrker. Informant D.

Her uttrykker informantene at gjennom bruken av styrkekort-verktøyet har de opplevd at de har blitt bevisst på de ressursene andre deltakere sitter inne med, i tillegg til at man blir fortalt helt konkrete situasjoner som eksemplifiserer hvordan den enkelte benyttet seg av sine ressurser. Dette ser ut til å være gjennomgående funn i analysen. Noen av informantene går mye inn på hvordan man selv kan bli bevisst på hva man er god til og hva man selv bidro med for at det ble gode løsninger og resultater.

Videre er det et interessant funn at informantene i intervjuene viser til ulike eksempler på at bruken av verktøyet ikke bare evner å få frem de ulike ressursene og kompetanse som deltakerne innehar, men at det også bidra til at man blir trygge på hverandre og at man er trygge nok på å stille hverandre spørsmål som både kan handle om at man redegjør dypere for den historien man har fortalt og på den måten tilveiebringer innsikt i hvordan eller på hvilke måter man utnyttet sin egen kompetanse på. I tillegg til at verktøyet hjelper informantene til å stille spørsmål til måter å organisere arbeidet på – om det er andre måter som er mer hensiktsfulle nå som man har lært hverandre bedre å kjenne.

Det er ingen tvil om det. (...) Så ser jeg at vi har blitt mye mer bevisst på å ha toleranse, vi har blitt mye mer bevisst på å anerkjenne det folk er gode på. (...) Og det skaper trygghet og så kan man stille de åpne spørsmålene, også når man er uenige. Informant C.

Det som er så spennende da, det er å virkelig kjenne på kraften når vi kjenner hverandre så godt – du har de styrkene og ikke sant, dette har vi sammen. Når vi får nye arbeidsoppgaver nå, hvordan fordeler vi det ut i fra motivasjon og styrker. Er vi godt organisert, eller burde vi organisere på en annen måte ut i fra de kjennskaper vi fikk nå. Informant D.

På spørsmål omkring utfordringer i forhold til å angripe oppgaver og problemstillinger og på om bruken av styrkekort-verktøyet har vært en ressurs inn i slike tilfeller, er det svært

varierende svar fra informantene. Mange har igjen vansker med å finne frem til tilfeller hvor det har vært vanskelig, samt om bruken av verktøyet bidro til å løse problemstillingen. Dette har også vært et gjennomgående savn eller mangel av funn i min analyse. Det er lite som gir gode muligheter for å diskutere om bruken av verktøyet helt konkret gir deltakerne alle elementene som den relasjonelle handlekraften består av.

Informantene har fortalt om hendelser og samarbeid med andre profesjonelle aktører som har vært et helt sentralt bidrag inn i flere samarbeid som de har vært og er en del av. Men det har ikke vært noen konkrete utsagn som kan gi meg den vissheten jeg trenger i forhold til mitt teoretiske ståsted. Helt konkret så mangler jeg funn på at samarbeid som informantene har vært en del av har gitt dem nye forståelser og kunnskap som har bidratt til å skape en utvidet form for praksis. Det tolkes slik at samarbeidet de er en del av er åpenbart noe de må og kan og bør benytte seg av i kraft av oppgavens kompleksitet. Men vil det si at man derigjennom utvider sin egen forståelseshorisont og måter å utøve egen praksis på? Det er noen av informantene som har gitt tilbakemelding om at det er tilfeller hvor de har lært noe nytt, som har gjort at man har blitt bevisst på at det er andre måter å løse oppgaven på. Men det vil ikke nødvendigvis si at det er noe de har agert på. Det er videre blitt vist til funn hvor informantene sammen har klart å samkjøre egne og andres forståelser i oppgaveutførelsen, men det er uvisst om dette er gjennom bruken av verktøyet eller om det er mer et uttrykk for en kultur og en måte å samarbeide på. Mulige årsaker til dette vil bli videre diskutert under avsnitt 6.2 ”Begrensninger ved oppgaven”.

6 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven spør etter hva premissene for utvikling av relasjonell handlekraft er, og om et bestemt verktøy kan tilrettelegge for dette. Så hvilket bidrag kan det analyserte datamaterialet, sett i lys av det valgt teoretiske perspektivet og begrepene, gi på området som oppgaven har studert?

6.1 Hovedfunn

For å være en ressursrik aktør er det viktig å gjøre seg kjent med og sette seg inn i hva som er de ulike profesjonelle aktørers kunnskap, forståelse og bidrag. Funnene i analysen viser at lederne er bevisste på at de er ulike, har ulike styrker og derfor ulike bidrag inn i et samarbeid. Informantene viser gjennom ulike eksempler at de er opptatt av at de på en god måte skal bruke sine medarbeideres komplementære styrker og ressurser.

Oppgaven har videre vist at det er mulig å bli kjent med hverandres kunnskaper, forståelse og bidrag gjennom bruken av styrkekort-verktøyet. Dette er blitt gjort gjennom å bruk tid på å dele konkrete historier fra sin arbeidshverdag. Det er historier som gjenspeiler når hver enkelt medarbeider opplevde at valg og beslutninger de tok på bakgrunn av sine styrker og ressurser førte frem til en suksessfull historie. Styrkekort-verktøyet er unikt i så måte at det er et verktøy som ikke ligner på noe annet verktøy informantene bruker, det er et verktøy som krever at man setter av tid til å bli kjent og det krever deltakelse fra alle involverte.

Gjennom min begrensede studie har informantene vist til en ganske interessant lærevillighet gjennom bruken av verktøyet fordi det viser seg at verktøyet åpner opp for at alle skal dele av sine særskilte ressurser og det gir rom for å stille spørsmål og ha en dialog rundt dette. Ved å ha denne tilnærmingen til hverandre som profesjonelle aktører viser det også at det eksisterer en lærevillighet blant aktørene. De ser at det å lære mer om andres kunnskaper og kompetanser bidrar til å gi dem en forståelse overfor den enkelte, og det kan bidra til å gi dem en, om ikke utvidet, så i hvert fall en supperende forståelse av hvordan man kan løse oppgaver og problemstillinger. Jeg tror at dette også kan bidra til at de respekterer og anerkjenner den kunnskapen og kompetansen som de ulike medlemmene bidrar med. Slik

som analysen har vist til så har samtlige av informantene vært opptatt av at de relasjonene de har til andre aktører er preget av åpenhet og tillit slik at man tør å dele sine erfaringer og kunnskap på områder som er viktig for fellesskapet.

Som nevnt tidligere så handler det ikke om et rent bytte av kunnskap og informasjon, men en evne til å anerkjenne andre aktørers kunnskaper og kompetanse som verdifulle. Bruken av styrkekort-verktøyet bidrar til at det skapes et viktig rom for akkurat dette elementet. At gjennom likeverdig deltagelse, gjennom at alle deler sine erfaringer og historier og gjennom at alle skal gi tilbakemeldinger til hverandre, skapes et rom for anerkjennelse og for tillit og åpenhet. Dette er et viktig element for at det skal være mulig å ha en arena hvor man opplever at man blir respektert og anerkjent for den kunnskapen man har.

Selve måten de ulike aktørene synliggjør sin kunnskap og får gjennomslag for sin forståelse på, er å fortelle konkrete historier fra sin egen arbeidshverdag. Dette er historier som gjenspeiler den enkeltes kunnskaper og særskilte ressurser, og konkrete valg og beslutninger den enkelte tok i forhold til oppgaveutførelsen. Det blir positivt forsterket ved at andre deltakere stiller spørsmål og åpner opp for at man kan samtale rundt det andre kan mene er viktige steg underveis i prosessen. Dette er sentrale elementer for å synliggjøre kunnskap og å fremme faglig forståelse inn i et samarbeid. Analysen i dette begrensede studiet viser at bruken av styrkekort-verktøyet bidrar til skapelsen av dette. Og det viser at bruken av verktøyet kan løfte frem den enkeltes styrker og fellesskapets komplementære styrker og ressurser.

Når dette er sagt er det imidlertid vanskelig å se om bruken av verktøyet har bidratt til en utvidet respons eller resultat av et samarbeid. Det var ingen av informantene som kunne spesifikt peke på om det var et resultat av bruken av verktøyet eller om det var andre elementer som også spilte inn. Det er blitt diskutert at dette nok er et sammensatt og komplekst bilde. Det kan allikevel være slik at informantene handler som ressursfulle aktører, men at det er vanskelig å konkludere på om dette er grunnet bruken av et konkret verktøy. Det er også vanskelig å si noe om den rollen som informantene har, er blitt brukt til fordel for implementeringen av verktøyet eller til fordel for medarbeidernes usikkerhet i forhold til bruken. Det er ingen sikre tegn på at lederne har opplevd at de sitter i et særskilt krysspress i organisasjonen. Oppgaven diskuterer allikevel noe av mellomlederens rolle og deres antatte

forventninger til både nedover, sideveis og oppover i organisasjonen, og mulige hindringer herunder.

For å kunne sikre at kvaliteten på oppgaver og tjenester som virksomheten er avhengig av at blir løst, kommer det frem at informantene er opptatt av organiseringen av hvordan oppgavene løses, og det kommer også frem at dette er avgjørende for å utnytte det potensialet tverrprofesjonelt samarbeid har. Analysen og diskusjonen viser at informantene i høy grad benytter seg av det tverrprofesjonelle og tverrfaglige samarbeidet. Videre så kan analysen vise til at informantene er opptatt av å strukturere møtene slik at de på best måte evner å utnytte alle ressursene som er tilstede – dette kan gjøres gjennom bruken av styrekort-verktøyet. Videre så viser funn at informantene gjennom bruken av verktøyet har fokus på å utvikle gode relasjoner til hverandre, jobbe sammen og bruke fellesskapets komplementære ressurser.

Det har vist seg at samtlige av informantene er ledere av en sammensatt gruppe medarbeidere. Oppgavens teoretiske ståsted har vært at dette krever blant annet en fleksibel leder som evner å delegere oppgaver og ansvar over til den eller de medarbeiderne som har best forutsetninger for å løse oppgavene. Det har vist seg å være tilfeller hvor lederne har koordinert oppgaveløsninger på bakgrunn av innsikt i sine medarbeideres ressurser og kompetanse. Videre viser empirien at mye av arbeidet skjer i grenser mellom ulike avdelinger, seksjoner og faggrupper, hvor fag i seg selv kan være bestemt i forhold til etat eller oppgave, og ikke nødvendigvis i form av akademiske disipliner. I grensene så skapes en arena hvor ressurser fra ulike praksiser kommer sammen for å gi problemstillingene en mer helhetlig løsning. Igjen så er det vanskelig å si om bruken av styrekort-verktøyet har konkret bidratt til dette. Men det er allikevel funn som sier at informantene har organisert og strukturert arbeid på bakgrunn av at de kjenner til sine medarbeideres kunnskaper og ressurser, og at dette er kunnskap de har tilegnet seg gjennom bruken av verktøyet.

Slik jeg ser det er bildet tosidig:

På den ene siden kan vi se at bruken av verktøyet og dens metodikk legger til rette for at man anerkjenner hverandre som menneske – både faglig og relasjonelt, og får forståelse og innsikt i hva som er de ulike aktørenes bidrag i ulike samarbeid. Ved at informantene viser til denne

åpenheten, respekten for andres bidrag og kjennskap til andres ekspertise og kunnskap kan det forstås i lys av Edwards sin beskrivelse av hva en god ressursfull aktør er.

På den andre siden så kan jeg ikke vise til utsagn fra informantene som gir et bilde av at gjennom bruken av verktøyet så handler de i kraft av den relasjonelle handlekraften. Som vil si at de raskt gjenkjenner hvordan andre tolker og reagerer på oppgaven slik at de kan tilpasse egen tolkning og løsning i forhold til de andre, slik at den totale forståelsen og oppfattelsen av den aktuelle situasjonen blir mer helhetlig.

Det er vanskelig for meg å trekke sikre konklusjoner, men det står frem som et sentralt element her at å bli kjent med hverandres kompetanse og ressurser er et viktig satsningsområde for lederne, og de har sett at bruken av verktøyet styrekort kan bidra til at dette blir en realitet. Det kan også se ut til at bruken av verktøyet har en positiv side-effekt – ved at det bidrar til å forsterke de gode relasjonene informantene har til ulike aktører gjennom dens fokus på å dele gode historier og gi hverandre positive tilbakemeldinger. Sett i et større perspektiv er det å skape en arena for deling av erfaringer og praksis og gi aktørene et rom hvor de kan diskutere og snakke om hva det er som gjør at de handler i tråd med sine styrker, en viktig faktor for å skape et godt tverrprofesjonelt samarbeid

6.2 Begrensninger ved oppgaven

Dette avsnittet omhandler begrensninger i studien, og peker på forbedringsmuligheter. Jeg starter kort med de personlige begrensninger og deretter de vitenskapelige begrensningene.

Denne masteroppgaven er forskerens aller første forskningsarbeid, med de nybegynnerfeil det måtte medføre. Arbeidet med masteroppgaven har vært like mye en læringsprosess for forfatteren som det er et vitenskapelig produkt for leseren, og det er viktig å ta i betraktning når det gjelder studiens begrensninger. Og selv om oppgavens hensikt er å levere god kvalitet med tanke på det vitenskapelige- og faglige holdbarhet, er også arbeidet gjennomført i løpet av et gitt og begrenset tidsrom. Og selv om selve oppgaven kan sies å være et ferdig produkt, vil tematikken og problemstillingen være et interessefelt i fortsettelsen av min karriere.

Selv om intervju med seks ulike ledere har gitt meg mye empiri å arbeide med i min oppgave, vil en av studiens begrensninger ligge i forskningsdesignet og valget av en singel case. Jeg kunne for eksempel valgt å studere to avdelinger fremfor seks individuelle informanter. Ved å trekke på veksler fra flere intervjuer og en observasjon, ville jeg kunne gjort en komparativ studie for å se om mine funn fra intervjuet var en tendens eller ikke. Jeg er av det inntrykk at en observasjon av informantene hvor verktøyet blir brukt, ville forsyne meg med mer konkret informasjon om bruken og avdekket flere sider ved bruken av verktøyet som kunne bidratt til mer innsikt i selve samarbeids- og samhandlingssituasjoner hvor verktøyet ble benyttet.

Kvalitative undersøkelser er nok å foretrekke i forhold til denne studien, for å fange opp dynamikk og interaksjon, men ved triangulering kunne en tenke seg at en kvantitativ undersøkelse kunne suppleres med å tallfeste tidsbruk, antall utsagn og lignende. Det kan være at de samme problemstillingene kan belyses ytterligere hvis metodologien ble endret.

Jeg opplevde at informantene i liten grad var i stand til å fortelle om vanskelig hendelser og eksempler. Kan det være et uttrykk for at de ikke følte seg komfortable med å dele slik informasjon? Det kan også være et uttrykk for hvordan mine spørsmål var utformet. Var jeg for vag eller kunne jeg vært mer direkte uten å være for styrende? Dette kan være et uttrykk for analysemetoden som er lagt til grunn i denne oppgaven. Metoden er abduksjon og arbeidet med denne oppgaven har vært et samspill mellom etablert teori og empiribasert forskning. Grunnen til at jeg opplevde at deler av empirien var mangelfull i forhold til svar jeg hadde til datamaterialet, kan være fordi at den etablerte teorien jeg arbeidet ut i fra endret seg etter hvert som min forståelse for teorien ble mer helhetlig. Jeg har gjennom hele masteroppgaven vært i et dialektisk forhold til min teori, og jeg opplevde at etter hvert som jeg dykket dypere inn i teorien for å vinne mer innsikt i utsagnene til informantene, ble også min forståelse av teorien bygget ut. Dette mener jeg er en viktig erkjennelse og kan vise til kompleksiteten av en slik oppgave og dens begrensninger med tanke på tid og ressurser som er avsatt.

6.3 Avsluttende refleksjoner og videre forskning

Denne oppgaven har forsøkt å belyse hva premissene for utvikling av relasjonell handlekraft er og på hvilke måter et konkret verktøy kan tilrettelegge for dette. Slik det fremkommer i

denne oppgaven har bruken av styrkekort-verktøyet vist seg å sannsynligvis ha en rolle i deler av utviklingen til den relasjonelle handlekraften. Som nevnt i forbindelser med begrensninger ved oppgaven; selv om det har fremkommet at verktøyet kan antas som viktig for innsikt i og kjennskap til andre aktørers ressurser og kompetanse, har oppgaven ikke datamateriale for å kunne uttale seg om det er mulig å utvikle relasjonell handlekraft gjennom bruken av dette verktøyet.

Informantene som er intervjuet sitter i ulike seksjoner i organisasjonen som tilbyr ulike tjenester. Det kunne være interessant å se nærmere på om styrkekort-verktøyet kan bidra til utvikling av relasjonell handlekraft innenfor en konkret enhet og fulgt denne undersøkelsen opp med blant annet observasjon, slik som nevnt under begrensninger ved denne oppgaven. Videre kunne det vært interessant å se hva verktøyet kan bidra med på lang sikt. Funn i analysen kan vise til at det er andre formål verktøyet også kan være et bidrag inn i. Kan det være at bruken av verktøyet kan bidra til at det utvikles andre former for samhandling og samarbeid som kan være en ressurs blant profesjonelle aktører, eller er det slik at verktøyet kan brukes på så ulike måter at det er lite fruktbart å tenke at det er et verktøy som kan levere et konkret bidrag inn i slike perspektiver?

Det kan være at styrkekort-verktøyet kan bidra på andre måter hvis det brukes i for eksempel faste team eller arbeidsgrupper hvor ikke bruken av verktøyet varierer i så stor grad som denne undersøkelsen har avdekket. Videre kunne det vært interessant å studere bruken av verktøyet i sektorer eller bransjer som er preget av et annet og kanskje høyere arbeidstempo, hvor medarbeiderne ikke har anledning eller tid til å bruke så mye tid på å bli kjent med hverandre, men er nødt til å samarbeide i et hurtig tempo som fordrer raske beslutninger. Det kunne være interessant med forskning som sier noe mer om på hvilke måter man kan utvikle relasjonell handlekraft. Kan det være slik at det er andre verktøy eller metoder som kan være et kvalitativt bidrag inn i denne diskusjonen?

Litteraturliste

- Alvesson, Mats, & Sköldbberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats, & Sköldbberg, Kaj. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Baldersheim, Harald, & Rose, Lawrence E. (2005). Det kommunale laboratorium. *Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*, Fagbokforlaget.
- Brandi, Søren, Hildebrandt, Steen, Nordhaug, Ingerid W., & Nordhaug, Odd. (2004). *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlag.
- Brun, Pernille Hippe, & Ejsing, Mikkel. (2010). *Styrkebasert Ledelse. Konkrete redskaber til at skabe effektive og sunde organisationer*. Viborg: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Brønn, Peggy Simcic. (2007). Relationship outcomes as determinants of reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 376-393. doi: 10.1108/13563280710832524
- Busch, Tor, Vanebo, Jan Ole, & Dehlin, Erlend. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Buskerud fylkeskommune. (2014, 20. mai). Dette er Buskerud fylkeskommune. Lastet ned 22.05.2014, fra <http://www.bfk.no/Om-fylkeskommunen1/Om-fylkeskommunen/>
- Buskerud fylkeskommune. (2014, 23. januar). Buskerudstatistikken. Lastet ned 05.03.2014, fra <http://www.bfk.no/Om-fylkeskommunen1/Statistikk/Buskerudstatistikk/>
- Carlile, Paul R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568. doi: 10.1287/orsc.1040.0094
- Cetina, Karin Knorr. (2007). Culture in global knowledge societies: Knowledge cultures and epistemic cultures. *Interdisciplinary Science Reviews*, 32(4), 361-375.
- Collin, Kaija Marjukka, Valleala, Ulla Maija, Herranen, Sanna, & Paloniemi, Susanna. (2012). Ways of interprofessional collaboration and learning in emergency work. *Studies in Continuing Education*, 34(3), 281-300.
- Denzin, Norman K., & Lincoln, Yvonna S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Doksørød, Hilde. (1998). *Kunnskap i arbeid: status og fremtidsbilder*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Edwards, Anne. (2005). Relational agency: Learning to be a resourceful practitioner. *International Journal of Educational Research*, 43(3), 168-182. doi: 10.1016/j.ijer.2006.06.010
- Edwards, Anne. (2010). *Being an expert professional practitioner: the relational turn in expertise*. Dordrecht: Springer.
- Edwards, Anne. (2011). Building common knowledge at the boundaries between professional practices: Relational agency and relational expertise in systems of distributed expertise. *International Journal of Educational Research*, 50(1), 33-39. doi: 10.1016/j.ijer.2011.04.007
- Einarsen, Ståle, & Skogstad, Anders. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Engeström, Yrjö. (2008). *From teams to knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration*. New York: Cambridge University press.
- Eraut, Michael. (2010). Knowledge, Working Practices, and Learning. 37-58. doi: 10.1007/978-90-481-3939-2_3
- Fangen, Katrine. (2010). *Deltagende observasjon. 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fossestøl, Knut. (2004). *Relasjonsmestrere: om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Frønes, Ivar, & Kjølørød, Lise. (2010). *Det Norske samfunn*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fuglseth, Kåre, & Skogen, Kjell. (2006). *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Gadamer, Hans-Georg. (1975). *Truth and method*. London: Sheed & Ward.
- Hakkarainen, Kai P, Palonen, Tuire, Paavola, Sami, & Lehtinen, Erno. (2004). Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives.
- Hammersley, Martyn, & Atkinson, Paul. (1995). *Ethnography: principles in practice*. London: Routledge.
- Hammersley, Martyn, & Atkinson, Paul. (1996). *Feltmetodikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- HR Norge. (2014, 14. februar). OECD utfordrer norske arbeidsgivere. Lastet ned 21.02.2014, fra <http://www.hrnorge.no/blog/oecd-utfordrer-norske-arbeidsgivere/>
- Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C., & Curphy, Gordon J. (2012). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Jon-Arild, & Olsen, Bjørn. (2009). *Fremtidige strategier og organisasjonsformer: verdiskaping i en globalisert kunnskapsøkonomi*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Klev, Roger, & Levin, Morten. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartement. (2013). *På rett vei. Kvalitet og mangfold i fellesskolen. (St. Meld. nr. 20 2012-2013)*. Lastet ned fra <http://www.regjeringen.no/pages/38263383/PDFS/STM201220130020000DDDPDFS.pdf>
- Kuvaas, Bård, & Dysvik, Anders. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, Steinar, & Brinkmann, Svend. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvernbekk, Tone. (2005). *Pedagogisk teoridannelse: insidere, teoriformer og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lauvås, Kirsti, & Lauvås, Per. (2004). *Tverrfaglig samarbeid: perspektiv og strategi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lave, Jean, & Wenger, Etienne. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge university press.
- Molander, Anders, & Terum, Lars Inge. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moos, Leif. (2008). Er mellemlederne en profession? I L. Moos, J. Krejsler & P. F. Laursen (Red.), *Relationsprofesjoner* (s. 275-284). København: Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.

- Nardi, Bonnie A, Whittaker, Steve, & Schwarz, Heinrich. (2002). NetWORKers and their activity in intensional networks. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 11(1-2), 205-242.
- Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry, & Swan, Jacky. (2009). *Managing knowledge work and innovation*: Palgrave Macmillan.
- Nilsen, Ragnhild. (2010). Er tverrprofesjonell samhandling noe annet enn utøvelse av fag? *Nordisk tidsskrift for helseforskning*, 6(1), 93-100.
- Nordhaug, Odd, & Brandi, Søren. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Northouse, Peter Guy. (2012). *Introduction to leadership: concepts and practice*. Los Angeles: Sage.
- Nyhus, Vibeke. (2012). Tverrprofesjonelt samarbeid i helsesektoren: En empirisk studie av strategier for samarbeid mellom ulike profesjonsgrupper.
- Seligman, Martin EP, & Peterson, Christopher. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1): Oxford University Press.
- Silverman, David. (2013). *Doing qualitative research: a practical handbook*. Los Angeles, California: Sage.
- Svensson, Lennart G. (2008). Profesjon og organisasjon. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 130-143). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, Hans Chr. (1996). *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, Hans Chr. (2004). *Managementaltet og autoritetens forvandling: ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Østerlund, Carsten, & Carlile, Paul. (2003). *How practice matters: A relational view of knowledge sharing*. Paper presentert ved Communities and technologies.

Vedlegg